



**Susana Raquel Cunha
Nunes**

**A Evolução das Negociações Chinesas durante o
Período da Reforma**

**The Evolution of Chinese Negotiations during the
Reform Period**



**Susana Raquel Cunha
Nunes**

**A Evolução das Negociações Chinesas durante o
Período da Reforma**

**The Evolution of Chinese Negotiations during the
Reform Period**

dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos
requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Estudos Chineses,
realizada sob a orientação científica do Prof. Dr. Nelson dos Santos António,
Professor Catedrático do Departamento de Ciências de Gestão do Instituto
Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE)

o júri

presidente

Prof. Dr. José Manuel Lopes da Silva Moreira
Professor Catedrático da Universidade de Aveiro

vogais

Prof. Dr. Nelson José dos Santos António
Professor Catedrático do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (Orientador)

Prof. Dr. José Arménio Belo da Silva Rego
Professor Auxiliar com Agregação da Universidade de Aveiro

Prof. Dr. Manuel Carlos Serrano Pinto
Professor Catedrático Convidado da Universidade de Aveiro (Co-orientador)

Prof. Dr. Jorge Correia Jesuíno
Professor Emérito do Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa

agradecimentos

A todos os seguintes, o meu obrigada:

- ao meu orientador, Prof. Nelson dos Santos António, cujas sugestões e conselhos foram preciosos para a realização deste trabalho;
- ao Prof. Manuel Serrano Pinto, porque me incentivou a não desistir;
- ao Prof. Pedro Vilarinho, pela oportunidade de frequentar o Mestrado;
- a todos os professores do mestrado da edição de 2001-2003, pela partilha de conhecimento e experiência sobre a China, em particular ao Prof. Robert Dernberger e à Dra. Wang Suoying;
- ao pessoal da Secretaria da Secção Autónoma de CSJP;
- à equipa da Universidade de Macau, pela organização do curso de língua e cultura chinesa em Macau e a sua atenção durante o mesmo;
- ao Dr. Manuel Lopes, pela sua inestimável ajuda no processo de candidatura à Universidade de Beijing e apoio na integração em Beijing;
- à Dra Zhang Caiyun, pela sua orientação à chegada a Beijing;
- aos meus amigos, Alexandre Wragg Freitas, Isabel Estácio Sendim, Jae Sen Lan, Kanako Azuma, Patrícia Lwena Dias, Paula Neto, Raquel Bastos, Ricardo Santos, Yuan Quan e Zhang Lixin, pelo seu apoio presencial e à distância antes, durante e após a minha passagem pela China;
- à minha querida família, Maria, João, Pedro, Márcia, Helena, José Carlos, Luísa, pela sua confiança, compreensão, paciência e carinho, que me deram força para seguir com este trabalho;
- ao meu companheiro, Humberto, sem o qual eu nunca teria conseguido terminar esta dissertação.

palavras-chave

Negociação, China, Cultura Empresarial Chinesa, Transição, Globalização

resumo

O presente trabalho propõe-se sugerir hipóteses sobre a evolução das negociações comerciais chinesas com o exterior durante o período de reforma e abertura. Na base da negociação chinesa encontra-se uma cultura empresarial que deriva de um contexto macroambiental e cultural muito particular, o qual vem sofrendo alterações desde 1978, mais acentuadas a partir do final do século XX, com as novas gerações de líderes políticos e gestores, a adesão à Organização Mundial do Comércio (OMC) e a globalização das empresas chinesas. Os estudos empíricos sobre a negociação chinesa englobam o período desde 1978 até meados dos anos 90 do século XX, pelo que não reflectem as mudanças produzidas durante a última década nas componentes macroambiental e cultural da cultura empresarial chinesa. Com base naqueles estudos, começamos por traçar um retrato da negociação chinesa, justificando os comportamentos e processos observados com as condições macroambientais e culturais da época. De seguida, partindo da evolução do contexto macroambiental e cultural chinês, em particular na última década, deduzimos novos comportamentos e processos na negociação comercial chinesa com o exterior no século XXI.

keywords

Negotiation, China, Chinese Business Culture, Transition, Globalization

abstract

This study intends to build hypotheses about the evolution of the Chinese commercial negotiations with the world during the reform and open door period. Beyond the Chinese negotiation lies a business culture that derives from a peculiar environmental and cultural context, which has gone through a change process since 1978, and especially from the end of the 20th century onward, with the rise of new generations of political leaders and managers, the accession to the World Trade Organization (WTO) and the globalization of Chinese firms. The empirical data on Chinese negotiation were collected during the period going from 1978 to the mid 1990's, thus meaning they do not reflect the changes of the last decade on the environmental and cultural components of the Chinese business culture. Based on that data, we first characterize the Chinese negotiation, justifying the observed behaviours and processes with the environmental and cultural conditions of the time. Next, based on the changes produced on these conditions during the past decade, we deduct new behaviours and processes of the Chinese commercial negotiation with the world in the 21st century.

ÍNDICE

Lista de Tabelas	iii
Lista de Figuras	iv
Lista de Abreviaturas	v
Introdução	1
I. Definição do Problema.....	1
II. Motivação do Estudo.....	6
III. Objectivos	10
IV. Conceitos.....	12
1. Para um Entendimento Simples da Cultura	12
2. Homogeneização vs. Adaptação Cultural	14
3. Cultura de Negócios e Negociação	16
V. Método	18
1. Âmbito e Limitações	19
VI. Organização do Estudo	20
Parte I: O Contexto Macroambiental e Cultural Chinês.....	21
I. Introdução: Na China Respira-se Mudança.....	21
II. Notas sobre a Cultura Empresarial Chinesa	22
III. A China em 1978	24
IV. Condições Macroambientais	26
1. Características Físicas da China.....	26
2. Tecnologia e Educação	29
3. Organização Política	32
A Liderança Reformadora	34
Reforma Administrativa	36
4. Organização Económica	39
Novos Actores Económicos	40
Reforma das Empresas Propriedade de Estado.....	43
5. A Política de Abertura ao Exterior	46
Adesão à OMC	49
6. Reforma Legal	51
V. Contexto Cultural	55
1. Neo-Confucionismo	56
2. Estratégias.....	59
3. Superstições	61
4. Marxismo-Leninismo-Maoísmo	62
5. A China após 1978	63
VI. Conclusão: O Impacto sobre a Cultura Empresarial	67

Parte II: As Negociações Chinesas durante o Período da Reforma.....	71
I. Introdução: Tudo Mudou... Como Pode Ficar na Mesma?.....	71
II. Enquadramento Conceptual	73
III. Retrato em Sépia de uma Negociação Chinesa.....	81
1. Pré-negociação.....	84
Objectivos.....	85
Identificação e Contacto com os Parceiros.....	87
Definição da Agenda	89
Constituição de Equipas.....	92
2. Conceptualização	97
Posicionamento.....	102
Princípios Comuns e Acordo Preliminar	104
3. Definição de Pormenores	106
Discussões Técnicas e Comerciais	109
Persuasão	112
Redacção e Assinatura do Contrato	117
4. Seguimento dos Resultados.....	120
IV. Retrato Digital de uma Negociação Chinesa	122
1. Pré-negociação.....	123
Objectivos.....	124
Identificação e Contacto com os Parceiros.....	127
Definição da Agenda	129
Constituição de Equipas.....	130
2. Conceptualização	134
Posicionamento.....	135
Princípios Comuns e Acordo Preliminar	137
3. Definição de Pormenores	138
Discussões Técnicas e Comerciais	140
Persuasão	142
Redacção e Assinatura do Contrato	144
4. Seguimento dos Resultados.....	145
Conclusão	147
Anexos.....	155
Anexo I: Modelos Endógenos de Negociação Chinesa.....	155
Bibliografia.....	159

Lista de Tabelas

Tabela I: Quadro Resumo da Reforma das EPE.....	46
Tabela II: Equivalências de Componentes da Negociação	76
Tabela III: Distribuição de Elementos da Negociação por Componentes e Autor.....	76
Tabela IV: Principais Diferenças de Objectivos entre os EUA e a RPC.....	85
Tabela V: Quadro Resumo das Características dos Negociadores por Região.....	97
Tabela VI: Exemplo de Agenda para o Primeiro Dia de Negociações.....	99
Tabela VII: Tipologia dos Negociadores Chineses da Actualidade.....	153

Lista de Figuras

Ilustração I: Modelo de Análise da Negociação Chinesa.....	81
Ilustração II: Número de Entidades Governamentais numa Negociação.....	94
Ilustração III: Sala de Recepção para Encontros Iniciais.....	98

Lista de Abreviaturas

AEIC	Administração Estatal da Indústria e do Comércio
AP	Administração Pública
CASBP	Comissão de Administração e Supervisão de Bens Públicos
CCAIEC	Comissão Chinesa de Arbitragem Internacional Económica e Comercial
CCE	Corporações de Comércio Externo
CE	Conselho de Estado
CEP	Comissão Estatal de Planeamento
CI	Carta de Intenção
CPDE	Comissão de Planeamento do Desenvolvimento Estatal
DPI	Direitos de Propriedade Intelectual
EC	Empresas Colectivas
ECE	Empresas de Capital Estrangeiro
ELP	Exército de Libertação do Povo
EPC	Empresas de Propriedade Conjunta
EPE	Empresas Propriedade de Estado
ER	Escritórios de Representação
ETE	Empresas Totalmente Estrangeiras
EUA	Estados Unidos da América
EV	Estudo de Viabilidade
I&D	Investigação e Desenvolvimento
IDE	Investimento Directo Estrangeiro
JV	<i>Joint-Venture</i>
LLA	Lei do Litigio Administrativo
LCE	Lei de Compensação Estatal
MC	Ministério do Comércio
NPI	Novos Países Industrializados
OCDE	Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico
OMC	Organização Mundial de Comércio
PCC	Partido Comunista Chinês
PD	Países Desenvolvidos
PED	Países em Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
PM	Primeiro-Ministro

RAE	Região Administrativa Especial
RC	Revolução Cultural
RH	Recursos Humanos
RMB	Renminbi (moeda chinesa)
RPC	República Popular da China
TI	Tecnologias da Informação
USD	United States Dollar (Dólar Americano)
ZDET	Zonas de Desenvolvimento Económico e Tecnológico
ZEE	Zonas Económicas Especiais

INTRODUÇÃO

I. Definição do Problema

A era global é caracterizada pelo notório papel dos negócios internacionais, enquanto motor do desenvolvimento económico. Entre 2000 e 2006, o Produto Interno Bruto (PIB) mundial cresceu 3%, devido em grande parte ao crescimento das exportações de bens (5.5%), que ultrapassou o crescimento da produção de bens (2,5%). Em apenas três anos (2004-2006), o comércio total mundial passou de 8964 biliões de dólares americanos (USD) para 11783 biliões de USD.¹ O Investimento Directo Estrangeiro (IDE) absorvido passou de 13418 milhões de USD, em 1970, para 1305852 milhões de USD, em 2006. Por outro lado, entre 1994 e 2004, o uso de barreiras não tarifárias ao comércio de uma forma geral diminuiu.²

À medida que os mercados domésticos foram desacelerando, o salto para o mercado internacional tornou-se essencial para garantir o acesso a novas fontes de matérias-primas, novos mercados de produtos e serviços, e novos lugares com outras vantagens competitivas para implementar projectos de investimento. Este salto foi facilitado pela existência de outros factores, tais como tecnologia e o desenvolvimento de infra-estruturas internacionais (transportes, financeiras, entre outras). A promoção dos negócios internacionais tem ainda contado com a liberalização de políticas económicas, decorrente de uma adesão das nações a organizações internacionais de cariz económico (como o GATT³). Assim, gradualmente, foi surgindo um grande mercado global com base nos princípios da cooperação económica e da interdependência de “bens, serviços, finanças, trabalho e ideias”.⁴

A actividade central dos negócios internacionais é a negociação, enquanto meio para atingir o fim pretendido: estabelecer trocas comerciais ou projectos de investimento. Uma negociação assenta no princípio de que existe algo que junta as partes (um negócio com interesse para ambos), mas também existem diferenças que é necessário discutir para se atingir um fim que seja satisfatório para ambas as partes.⁵ Num contexto mono cultural, o processo de negociação é mais previsível, na medida em que a mente dos negociadores não está focada em desafios linguísticos ou culturais.⁶ A nível internacional,

¹ http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2007_e/its07_world_trade_dev_e.pdf

² http://www.unctad.org/en/docs/gdscsir20071_en.pdf

³ General Agreement for Tariffs and Trade, posteriormente Organização Mundial de Comércio (OMC)

⁴ http://www.finfacts.ie/irishfinancenews/article_1013183.shtml

⁵ Iké in Fang, 1999

⁶ Woo & Prud'homme, 1999

embora a negociação continue a pressupor o acordo entre empresas, os negociadores são produtos de culturas e contextos macroambientais diferentes, em certos casos, diametralmente opostos. Neste processo, ressaltam idiosincrasias no seu comportamento e objectivos, mas igualmente se constroem mutualidades com base na necessidade de ultrapassar aquelas mesmas idiosincrasias e estabelecer um nível de entendimento comum que possibilite a realização dos negócios.

Um dos debates mais importantes desta era global é o que decorre sobre o impacto da globalização nas culturas, entre as correntes de homogeneização cultural e a adaptação cultural. Na medida em que os negócios internacionais solucionam o universal dilema económico da oferta limitada vs. necessidades ilimitadas, partilhado por indivíduos, empresas e nações de todo o mundo, fornece a cada actor económico um pacote de valores e comportamentos universais que possibilita o entendimento, independentemente das diferenças culturais e contextuais de cada um. Por outro lado, a adaptação cultural assenta no pressuposto de que embora alguns valores se alterem (sempre e quando compatíveis com os previamente existentes), outros serão reafirmados.

Uma análise mais atenta de ambas as correntes mostra que ambas afirmam a mudança, sendo que a diferença assenta numa questão de processo, celeridade e intensidade. A realidade é que as culturas de negócios estão a mudar, provavelmente como resultado da crescente necessidade de entendimento entre elas numa era em que forçosamente têm de contactar umas com as outras.

Este debate encontra um terreno fértil na negociação, enquanto actividade conduzida por indivíduos que são produtos culturais, pela necessidade de entendimento para simplificar e acelerar a conclusão de acordos, mas também pelas características diferenciadoras de cada uma das partes.

Na era global, um dos mercados que tem recebido maior destaque é o mercado chinês. Em 1978, a liderança chinesa anunciou o início da política de reformas económicas e da abertura das suas portas ao IDE. Visto de fora, constituía um dos maiores mercados do mundo por explorar, um bilião e muitos de consumidores, grande variedade e quantidade de matérias-primas e uma imensa força de trabalho a baixo custo. Para muitos mercados distantes, a China constituía ainda a plataforma ideal para as suas operações na Ásia. Assim, os homens de negócios⁷ das economias desenvolvidas, motivados pela desaceleração dos seus mercados domésticos, mas

⁷ Usaremos a expressão 'homens de negócios' para referir-nos a homens e mulheres de negócios, por uma questão de simplicidade de escrita. De igual forma, o termo refere-se tanto a empresários, como gestores e engenheiros, que participam na condução de negócios.

também pelo desejo de minimizar o risco competitivo de outras economias desenvolvidas (ou seja, chegar antes de todos), acorreram à China. Em média, cada semana nos anos 80, a China recebeu a visita de pelo menos uma comitiva de negócios ocidental com delegados ao mais alto nível.⁸

Com a finalidade de conseguir acordos satisfatórios para ambas as partes, estrangeiros e chineses encontraram-se à mesa de negociações, mas se o fascínio pelo mercado era enorme, o desespero e confusão causadas pelo estilo de negociação chinesa não lhe ficava atrás. Alguns autores assinalam a impaciência dos estrangeiros perante a duração prolongada e indeterminada das negociações, bem como a sua incredulidade perante o facto dos chineses negociarem paralelamente com a concorrência, muitas vezes em simultâneo.⁹ Outros autores assinalam a exaustão ocidental perante a tradição chinesa de regatear o preço até ao último cêntimo.¹⁰ Outros notam ainda a perplexidade de alguns negociadores estrangeiros perante as variações do comportamento chinês, do educado, passando pelo enigmático até ao absolutamente agressivo.¹¹ Adicionalmente, os estrangeiros estavam deslocados num país com condições climáticas e gastronómicas e infra-estruturas de alojamento, comunicações e transportes muito diferentes daquelas a que estavam habituados. Em suma, negociar na China era diferente.

Primeiro, na China do início das reformas, a negociação assumia um lugar ainda mais central na condução de negócios, porque servia outros fins sociais além do económico (um acordo satisfatório), tais como aprendizagem, recolha de informação e construção de uma relação com o parceiro estrangeiro. Adicionalmente, tendo em conta que ainda havia muitas restrições na abertura, as negociações constituíam um campo privilegiado de encontro entre a China e o resto do mundo com a permissão e bênção do Estado.

Segundo, os negociadores chineses revelavam-se um misto de burocrata maoísta, cavalheiro confucionista e estratega “sunzista”,¹² não se sabendo muito bem quando encarnariam que personagem. O negociador chinês, enquanto cumpridor rigoroso dos planos de negócios do governo, não distinguia os negócios da política, não tinha poder de decisão, não tomava a iniciativa, receava as críticas dos seus superiores e não primava pela flexibilidade, revelando atitudes bastante rudes. A influência de Confúcio fazia-se sentir na ênfase colocada sobre a construção de uma relação de

⁸ Ghauri & Fang, 1999

⁹ Mann, 1997; Pye, 1992

¹⁰ Blackman, 1997

¹¹ Fang, 1999

¹² Fang, 1999:272-273

cooperação entre as partes, com base em sentimentos como benefícios e confiança mútua e sinceridade e em atitudes reveladoras de uma orientação face ao grupo, comedimento, respeito pela hierarquia ordenada por idade e status, e cumprimento de uma série de regras de etiqueta. Enquanto estratégia, o negociador chinês via a negociação como uma situação em que só podia haver um vencedor, e sub-repticiamente utilizava táticas psicológicas de manipulação assentes no único princípio de que tudo vale para conseguir ser o vencedor.

Terceiro, apesar da fama de negociadores exímios, a verdade é que os chineses não tinham muita experiência em negociação comercial. A China tinha permanecido isolada do resto do mundo durante muito tempo e, internamente, toda a actividade económica era decidida e controlada pelo Estado. Isto levou à emergência de negociadores profissionais sem grandes conhecimentos técnicos, a não ser os seus conhecimentos linguísticos de inglês, cujo grande objectivo era reportar o máximo de concessões obtidas.¹³

Quarto, a visão ocidental de uma negociação, enquanto um exercício de resolução de problemas, abrangendo conceitos como o cálculo racional de resultados baseado na utilidade máxima, análise de custos e concretização legal dos resultados num contrato abstracto, não soava nada familiar aos chineses.¹⁴ O sistema legal chinês era praticamente inexistente, as empresas não entendiam a noção de lucro, e tempo definitivamente não era dinheiro, a julgar pela demora de muitas negociações.

Finalmente, a língua chinesa pressupõe um sistema cognitivo completamente distinto, que influencia as percepções que os negociadores chineses têm de uma série de temas, como, por exemplo, da própria negociação. A palavra 'negociação' em chinês (em mandarim, *tanpan*) é formada por dois pictogramas que significam discutir/falar e julgar/decidir. Para alguns autores, apenas o primeiro significado faz sentido e traduz a continuidade das discussões para além da assinatura do contrato.¹⁵ Tendo em conta a literatura sobre o tema, parece-nos que o segundo significado é igualmente importante, porque poderia traduzir a inclinação dos chineses para julgarem a outra parte no sentido de estabelecer uma relação de confiança que será a base para conversar sobre negócios. Adicionalmente, os chineses fazem julgamentos acerca das possíveis contribuições para a empresa e para a modernização da nação e acerca da viabilidade política de determinados projectos.¹⁶

¹³ Alston & He, 1997

¹⁴ Shi & Westwood, 2000

¹⁵ Chen Ming-Jer, 2001

¹⁶ Shi & Westwood, 2000

Passaram três décadas após a abertura das suas portas e o início das reformas, e a China apresenta hoje fortes sinais de mudança. Uma das características mais marcantes desta mudança é a de ter ocorrido tão rapidamente. Trinta anos representam menos de 1% do total da história da China, se tivermos em conta que a cultura chinesa é milenar e permaneceu praticamente imutável até ao início do século XX. A chave poderá estar na passagem do isolamento a uma forte interacção com o exterior, maioritariamente através dos negócios internacionais, o que introduziu maior competitividade na China, acesso a informação sobre realidades diferentes, bem como pressões para criar um ambiente económico, legal e administrativo mais propício ao desenvolvimento da China. Os contactos com o exterior diversificaram-se para além da Feira de Cantão, abrangendo outros negócios que não apenas simples transacções de alguns produtos e matérias-primas, e ocorrendo em vários lugares da China em simultâneo e não num único lugar. A periodicidade das negociações também se intensificou, passando a realizar-se durante todo o ano em vez de semestralmente. Internamente, também houve alterações que ajudaram a ultrapassar a dificuldade da inexperiência e da falta de conhecimento de certos conceitos económicos básicos.

Surgiram novos tipos de empresas no tecido empresarial chinês, como privadas ou *joint-ventures* (JV), as quais não tendo relações tão directas com o Estado, têm de negociar no mercado, por exemplo, para conseguir fornecimento de matérias-primas. Mesmo as Empresas de Estado (EPE), à luz de uma maior responsabilização, passaram a ter de negociar contratos com o Estado sobre produção e gestão de recursos humanos. Por outro lado, os chineses quiseram aprender com o exterior e ser rico passou a ser glorioso.¹⁷ De facto, a China tem sido caracterizada como 1 bilião de chineses, com 900 milhões de comerciantes e outros 100 milhões a assistir ao desenrolar de todo o processo,¹⁸ o que se traduziu numa mudança da mentalidade chinesa, que parece hoje ser bastante orientada ao lucro, o que constitui uma volta de 180º em relação à lógica confucionista e marxista-leninista-maoísta. Nos últimos tempos, a ênfase no presente e no futuro gerou um sentimento de urgência. Tempo é dinheiro e as oportunidades são aproveitadas com maior rigor e rapidez, o que pode provocar a aceleração do processo de negociação. O estilo de comunicação pode tornar-se mais assertivo e agressivo e o tempo dedicado aos rituais e à construção de um relacionamento pode diminuir.¹⁹

No entanto, o estilo de negociação chinesa continua a ser caracterizado em muitos aspectos da mesma forma que há 30 anos atrás. Parece existir uma crença geral

¹⁷ Palavras proferidas por Deng Xiaoping na famigerada visita ao Sul da China em 1992

¹⁸ Blackman, 1997

¹⁹ Shi, Leung & Westwood, 1996

entre estudiosos do tema que apesar de tudo mudar, tudo fica na mesma.²⁰

II. Motivação do Estudo

Este estudo pretende debruçar-se sobre a negociação chinesa, em particular a sua evolução durante o período da reforma, com base em certas premissas derivadas de uma leitura atenta da literatura existente sobre o tema.

Primeiro, acreditamos que estudar as negociações chinesas continua a ser bastante relevante porque a China continua – e continuará – a ser um dos actores principais no palco dos negócios internacionais. Por um lado, a liderança chinesa continua a promover o IDE, diminuindo as restrições territoriais e sectoriais dos planos políticos quinquenais e desenvolvendo um quadro legal, económico e administrativo mais claro e eficiente, no seguimento do compromisso assumido com a Organização Mundial do Comércio (OMC). Estas condições, associadas ao sonho estrangeiro do mercado chinês, continuam a atrair os homens de negócios estrangeiros à China. Por outro lado, as “trupes” de negócios chinesas vão além fronteiras para investir no estrangeiro, envolvendo-se em negociações em território alheio (e já não exclusivamente em território chinês) e contactando com homens de negócios de culturas, contextos macroambientais e graus de desenvolvimento diferentes (colocando-se assim na mesma posição dos investidores estrangeiros quando vão à China). Em suma, a China está gradualmente a integrar-se na era da interdependência global e ao burocrata maoísta, estratega “sunzista” e cavalheiro confucionista, talvez devêssemos juntar o “Chuppie” (ou *yuppie* chinês) da era global.

Segundo, interessa-nos particularmente a evolução das negociações chinesas, considerando a dialéctica entre a forte visibilidade das mudanças na China e a tendência dos estudos realizados até à data para centrar-se na continuidade da tradição cultural chinesa, por um lado, e na relativização daquelas mudanças, por outro. Um exemplo da continuidade cultural é a influência da teoria de Confúcio,²¹ a qual, na nossa opinião, tem sido usada abusiva e rebuscadamente para justificar a cultura de negócios chinesa, quando, na sua origem mais pura, esta teoria diz que o homem correcto não busca o lucro. Adicionalmente, a China moderna pós-dinástica até há pouco tempo vinha negando os ensinamentos de Confúcio, com um ataque mais feroz durante a Revolução Cultural.

²⁰ Bond, 1986; Trigo, 2006

²¹ Utilizamos a expressão ‘teoria de Confucio’ e não Confucionismo como é mais comum, porque consideramos que não se trata de uma religião, mas antes de uma série de ensinamentos, nem sempre muito claros e nem sempre muito integrados uns com os outros.

Abordar o tema das negociações internacionais de um ponto de vista meramente cultural tem algumas limitações. Elgstrom (1994), na sua análise do impacto da cultura nas negociações internacionais, assinala alguns problemas:

1. A definição de cultura é demasiado vaga e abrangente, na medida em que, quando não se encontra outra justificação para um determinado processo ou comportamento, a cultura serve todos os fins;

2. A validação interna, ou seja, como demonstrar que é a cultura que está por trás de tudo e não outra variável, como características psicológicas ou estruturas burocráticas, que como veremos não têm um papel passivo em relação à cultura;

3. A validação externa, ou seja até que ponto se pode generalizar a partilha da cultura, tendo em conta, por exemplo, que os comportamentos observados parecem variar mediante o parceiro. Adicionalmente, as culturas podem ter vários níveis, a saber, nacionais, regionais, profissionais, sectoriais, empresariais, as quais podem intercalar entre si no impacto sobre as negociações, considerando os assuntos em jogo ou a complexidade do negócio.

Por outro lado, que tenhamos conhecimento, não existe até à data nenhum estudo que se debruce sobre as mudanças verificadas na negociação chinesa durante o período da reforma. Estudos identificaram mudanças logo nos primeiros anos após a abertura da China,²² sendo que alguns deles previam que no futuro o impacto cultural só se faria sentir na formalidade das negociações (ex. etiqueta).²³ Estudos subsequentes continuaram a reconhecer mudanças, mas além de serem pontuais, não são aprofundadas e vão sempre acompanhadas de um ‘mas’ – normalmente associado à força da tradição cultural chinesa –, que diminui a sua relevância.²⁴ Mais recentemente, surgiram estudos mais direccionados para as mudanças de valores na China,²⁵ nomeadamente na cultura de negócios, mas apresentam algumas limitações.

Considerando que as mudanças na cultura de negócios têm impacto sobre as negociações, não se estabeleceu a ponte entre aquelas mudanças e uma nova forma de negociação, uma vez que o estudo não é direccionado à negociação chinesa. De igual

²² Lee & Lo, 1988

²³ Stewart, 1985

²⁴ Alguns exemplos seriam Blackman, 1997; Fang, 1999; Shi & Westwood, 2000; Trigo, 2006

²⁵ Faure & Fang, 2008

modo, apesar de reconhecerem o surgimento de muitos novos valores na China, afirmam que estes não substituíram os antigos, mas antes coexistem com aqueles, seguindo a boa velha capacidade chinesa de gerir paradoxos, e assentando uma vez mais na afirmação da continuidade cultural chinesa.

O terceiro e último motivo para querer estudar as negociações chinesas é o facto de que, para muitos, a China ainda constitui um mistério.

A complexidade que a caracteriza assenta, entre outras coisas, nas marcadas diferenças regionais e na falta de uma teoria política sólida e coerente, i.e. nem é socialismo nem é capitalismo e é ambas as coisas com características chinesas. Não bastando estas desconcertantes qualidades intrínsecas, há uma tendência do ocidente para mistificar a China, por exemplo, através de guias sobre como conduzir negócios na China, muitas vezes direccionados a questões de etiqueta. Isso assusta os homens de negócios, os quais fogem dos chamados especialistas em China como o 'diabo foge da cruz'.²⁶ Ou estimula comentários sobre os chineses serem pessoas perfeitamente normais e muito habituadas a lidar com estrangeiros, dispensando-se a preocupação com tantas regras de etiqueta.²⁷ Os próprios chineses acreditam que o resto do mundo não conhece suficientemente bem a China e esperam que os Jogos Olímpicos de 2008 sirvam para demonstrar a quantos a visitem a sua verdadeira natureza.²⁸

Algumas características dos estudos sobre negociação chinesa podem contribuir para confundir quem pouco sabe da China, atribuindo-lhe uma singularidade que, em última análise, varia segundo os relatos, e, por conseguinte, nega a própria noção de ser singular. Em alguns estudos, ressalta o facto dos chineses se comportarem como autênticas *enfant terrible* à mesa das negociações. Contudo, outros estudos fazem do negociador chinês o perfeito cavalheiro confucionista. Porquê retratos tão díspares?

1. Alguns estudos sobre negociação chinesa incidem sobre diferentes tipos de empresas, sectores, e regiões em simultâneo, não admira pois a disparidade.²⁹

²⁶ v. Pye, 1992.

²⁷ Um português na China comenta o artigo *Vou à China... Até já!* do consultor Renato Roldão da seguinte forma: "Infelizmente mais um artigo a mistificar a China. Os chineses são pessoas normais, habituados a lidar com estrangeiros, que não precisam de ser tratados como extra-terrestres. Este é o exemplo perfeito de um "especialista" da China antes sequer de lá ter estado." Retirado do site <http://diarioeconomico.sapo.pt/edicion/diarioeconomico/opinion/columnistas/pt/desarrollo/676672.html>

²⁸ "Os Jogos pretendem também provar ao mundo, e a todos os chineses, que este não é um país tipicamente comunista, que este é um país que gosta de receber estrangeiros e que está aberto à mudança. (...) Mas se há coisa que um grande número de chineses afirmará é que os JO serão um bom momento para o Ocidente conhecer a China. Porque parece haver este fosso terrível e profundo: os estrangeiros não percebem nada do país mais populoso do mundo, dizem." In *Os chineses preparam-se para o seu baile debutante*, retirado do site http://www.portugalnews.pt/icep/artigo.asp?cod_artigo=161336%0D%0A

²⁹ Knutsson, 1986

2. Muitos estudos abordam a questão de um ponto de vista do encontro de culturas com todas as consequências que isso acarreta:

- Acabam por nos dizer tanto dos chineses como dos seus parceiros estrangeiros;

- Em certos casos, contribuem para a diminuição da relevância das mudanças operadas na China. Ralston *et al.* (1999), por exemplo, no estudo que realizou com jovens gestores chineses demonstra que estes exibem cada vez mais traços de individualismo quando comparados com outras gerações de gestores chineses e, simultaneamente, revelam maior tendência para a teoria de Confúcio e para o colectivismo quando comparados com gestores estrangeiros;

- O comportamento chinês nas negociações é observado e interpretado por olhos e mentes não chineses, os quais nem sempre – ou muito raramente -, conseguem apartar-se do seu próprio contexto cultural e institucional. Os informantes são na sua maioria ocidentais, mais especificamente norte americanos, cujo enquadramento cultural é feito no extremo oposto ao dos chineses, considerando, por exemplo, a divisão cultural proposta por Hofstede ou por Hall.³⁰ Alguns estudos contam com informantes ocidentais não americanos,³¹ mas como as culturas ocidentais também variam, cada cultura terá percepções diferentes do que as distingue da chinesa, dependendo do grau de proximidade ou de afastamento da cultura e contexto chineses. Por exemplo, a existência de *guanxi* para alguns é uma singularidade indiscutível, enquanto para outros é apenas um nome diferente para *lobbying* que existe em todo o mundo.³² De igual forma, Lucien Pye demonstrou a disparidade na distinção de diferenças segundo o grau de proximidade cultural. O seu estudo, assente em testemunhos de norte americanos e japoneses, demonstra em várias ocasiões que onde os primeiros viam um problema, os segundos não.

3. nem sempre as vozes chinesas incluídas nos estudos pertencem à República Popular da China (RPC), mas sim às comunidades chinesas de ultramar, que outros estudos decidiram que partilham uma cultura comum com a RPC, quando na realidade o entorno em que se desenvolveram é bastante diferente. Da mesma forma, os grupos

³⁰ Os norte americanos são individualistas (Hofstede) e explícitos (low context; Hall) ao passo que os chineses seriam colectivistas (Hofstede) e implícitos (high context; Hall)

³¹ Knutsson, 1986; Blackman, 1997; Fang, 1999

³² Fang, 1999

étnicos chineses mostram dissonâncias.³³

4. existem estudos que pretendem abranger a disparidade de comportamentos sob a égide da milenar capacidade chinesa de coordenar paradoxos, nem sempre ficando muito claro em que circunstâncias devemos esperar um comportamento ou outro.³⁴

III. Objectivos

Como já foi referido, alguns estudos mencionam mudanças de valores na cultura de negócios, para em seguida afirmar que os novos valores coexistem com valores opostos de cariz mais tradicional. Uma análise mais atenta revela tratar-se de diferentes esferas de influência da cultura chinesa, que não têm porquê misturar-se. Os novos valores são identificados na área dos negócios e afins (legal, gestão, entre outros) – uma esfera mais profissional da cultura - e os velhos valores são verificados na organização interna da sociedade chinesa (ex. família) – uma esfera mais privada da cultura chinesa.³⁵ Um exemplo é que os chineses na sua vida privada ainda se apoiam na sua rede de conhecimentos, ou *guanxi*, para conseguirem o que de outra forma não conseguiriam (ex. acelerar um processo burocrático). Contudo, a nível de negócios, a importância de *guanxi* tem vindo a diminuir consideravelmente, a favor da competência e da legalidade, e esse facto já havia sido apontado há cerca de uma década atrás.³⁶ Alguns estudos vão tão longe quanto incluir considerações sobre como os chineses reagem perante questões de sexo.³⁷ Não nos parece de todo imprudente afirmar que certos assuntos não têm qualquer razão de ser num estudo sobre a negociação chinesa, motivo pelo qual o nosso primeiro objectivo é concentrar-nos exclusivamente na negociação e no comportamento dos negociadores no contexto da condução de negócios na China. Não interessa, para este estudo, os processos ou os comportamentos chineses numa esfera mais privada.

Para ajudar-nos no estudo da negociação chinesa, necessitamos conceitos de negociação, cultura de negócios e contexto de negócios, bem como modelos interpretativos da relação entre estes conceitos tendo em conta a realidade chinesa, os quais apresentamos mais adiante neste capítulo.

³³ Bond, 1986; Chen Ming-Jer, 2001

³⁴ Fang & Faure, 2008

³⁵ *ibid*

³⁶ Guthrie, 1998

³⁷ Huang *et al.*, 1994

O segundo objectivo é tentar dissipar um pouco da névoa de mistério em que a China, a sua cultura de negócios e o seu estilo de negociação estão envoltos. Como?

1. Considerando a sua complexidade (ex. variação regional quer em termos culturais, quer em termos de macroambiente) e como influencia as negociações chinesas.

2. Denunciando as singularidades relativas. Para poder cumprir este último ponto, forçosamente incorreremos em comparação, no sentido de demonstrar que, dependendo do grau de proximidade cultural ou do grau de afastamento, cada cultura tem percepções diferentes do que as distingue das demais, daí resultando que o que para alguns pode ser singular na China, para outros pode não ser.

O terceiro objectivo deste estudo é a relativização do papel da cultura tradicional chinesa nas negociações. Não pretendemos negar a relevância ou permanência daquela na cultura de negócios chinesa, simplesmente queremos inverter a tendência para fazê-la sobressair no estudo das negociações chinesas, tendo em conta que:

1. as culturas mudam por difusão cultural e a cultura chinesa tem estado bastante exposta a outras culturas diferentes;

2. existem outras variáveis endógenas igualmente importantes na explicação de uma cultura de negócios, como as condições do país, e;

3. na medida em que as culturas são uma resposta às condições do país em que são originadas, será de esperar que, quando estas alteram, aquelas também. Shi, Leung & Westwood (1996), no seu estudo explicativo das negociações na China, sugeriram que os traços culturais teriam um papel mais passivo, no sentido de que as mudanças sociais causarão impacto na cultura existente.

Na secção de conceitos, explicaremos a dinâmica das culturas, bem como a interacção entre estas e as condições do país (ou macroambiente) na explicação da negociação na China.

Por fim, e o objectivo central deste estudo, pretendemos identificar as possíveis alterações verificadas nos processos e comportamento dos negociadores chineses.

Com base nos modelos interpretativos de cultura de negócios e de negociação em contexto chinês, pretendemos analisar a caracterização dos processos, comportamentos e resultados das negociações chinesas, tal como tem sido apresentada em estudos anteriores, assinalando os factores culturais e macroambientais que a fundamentam. Partindo da identificação de alterações nesses factores, pretendemos estabelecer a ponte para o que terá sido a evolução do estilo de negociação chinesa, ou seja, que novidades esperamos encontrar nos processos, comportamentos e resultados das negociações chinesas.

Adicionalmente, pretendemos verificar se existe um efeito de homogeneização ou de adaptação cultural nas mudanças assinaladas. Nesse sentido, incluímos igualmente na secção de conceitos uma reflexão mais aprofundada sobre estas duas correntes do debate sobre o impacto da globalização nas culturas de negócios.

Do que fica exposto, as questões às quais este estudo pretende responder são as seguintes:

1. As negociações chinesas na actualidade processam-se de forma diferente das negociações chinesas do início das reformas?
2. O comportamento dos negociadores chineses da actualidade distingue-se do comportamento dos negociadores chineses do início das reformas?
3. As negociações chinesas na actualidade processam-se de forma diferente de uma negociação em qualquer outra parte do mundo?
4. O comportamento dos negociadores chineses da actualidade distingue-se do comportamento dos negociadores do resto do mundo?

IV. Conceitos

Nesta secção esclarecemos o que entendemos por conceitos como homogeneização e adaptação cultural, cultura de negócios e negociação.

1. Para um Entendimento Simples da Cultura

Uma cultura é uma resposta a um ambiente habitado por um determinado grupo

de pessoas, que tenta resolver os dilemas colocados por esse mesmo ambiente. Além da cultura resultar do ambiente, também o molda, através da criação de instituições legais, económicas e administrativas, as quais por sua vez enquadram as acções dos indivíduos. Assim, diferentes ambientes criam diferentes culturas, que, por conseguinte, criam diferentes organizações, as quais limitam os comportamentos dos indivíduos que as integram. Os indivíduos são portadores de culturas, enquanto seus produtores e produtos.

À medida que as comunidades vão crescendo, os novos indivíduos vão sendo aculturados através do processo da socialização, ou seja, aprendem a cultura dos mais antigos. No entanto, os ambientes começam a colocar certos limites ao desenvolvimento das suas comunidades, obrigando-as a divisar novas respostas, o que provoca alterações nas culturas.

Por outro lado, algumas mudanças no ambiente não encontram solução na comunidade, mas sim no exterior, como acontece com a expansão dos mercados domésticos para o mercado internacional. Quando se dá o encontro de duas culturas diferentes, ocorrem dois fenómenos: a visibilidade das idiossincrasias de cada uma delas e a difusão cultural, seja por importação total, seja por adaptação. Neste último mecanismo, a difusão é normalmente mediada pela lei da selectividade, i.e., a cultura receptora aceita a mudança se entender que os processos e comportamentos externos providenciam melhores soluções aos dilemas que o seu ambiente lhe coloca, e sempre que sejam compatíveis com os valores que mantém.

Na importação, as novas normas encontram-se com as velhas normas e estabelecem uma tensão dialéctica, que em última análise explica a existência de normas aparentemente incompatíveis numa mesma cultura em determinado momento. A síntese, mediada pelas circunstâncias de um determinado ambiente, ditará qual das normas passará a ser legítima.

A difusão cultural pode provocar alterações, não só nos comportamentos dos indivíduos, mas também nas instituições legais, económicas e administrativas, ou seja, nas manifestações visíveis da cultura. Como vimos, essas instituições vão limitar os comportamentos dos indivíduos. Uma sociedade estável transformará estes valores periféricos em centrais, afectando os padrões de comportamento aceitáveis.³⁸ Na China, muitas mudanças macroambientais introduzidas são totalmente novidade, seja por resultarem de medidas completamente opostas às anteriormente existentes ou pela sua inexistência prévia, como é o caso da protecção dos Direitos de Propriedade Intelectual

³⁸ Shi, Leung & Westwood, 1996

(DPI).³⁹ O diálogo entre estas novas medidas e a tendência para copiar vai provocar tensão nos comportamentos chineses, que, mediada por uma maior protecção da propriedade privada, eventualmente resultará num maior respeito pelas práticas legais, como, aliás, já foi notado por alguns autores.⁴⁰

Faure (1999) criou um modelo para a compreensão dos conceitos de cultura e do impacto da cultura nas negociações, compreendendo cinco componentes de uma negociação, a saber, actores, estrutura, estratégia, processo e resultado, combinados com quatro níveis de consequências culturais, a saber, cognições, valores, comportamentos e identidade, trazidos para a negociação pelos indivíduos que a conduzem.

As cognições dizem respeito à forma como os negociadores percebem os pontos a negociar (características de produtos, preços, tecnologia), a própria negociação (estratégias *win-win* ou *win-lose*, o objectivo da negociação), a outra parte (estereótipos, memórias históricas, experiências pessoais). Estas percepções afectam os comportamentos e processos da negociação, i.e., o cenário da negociação, a natureza da relação comercial, os estratagemas, o resultado da negociação, o estilo de comunicação e a duração da negociação.

Os valores expressam o que é desejável/aceitável e o que não é.

Os comportamentos dizem respeito à forma como se actua dentro de um limite de comportamentos e argumentos aceitáveis na execução da tarefa negocial.

A identidade é o último nível de intervenção cultural e o mais complicado de se lidar. Assenta na consciencialização da própria cultura que contribui para a construção da identidade. Quando a nossa cultura contacta com outras culturas adquire visibilidade e temos percepção do que nos distingue do outro.

2. Homogeneização vs. Adaptação Cultural

Alguns autores afirmam que a circulação de moeda, bens e informação conduzirão a uma homogeneização cultural, caracterizada pelo parco controlo governamental dos negócios, abertura de mercados, publicidade e livre circulação de informação, que levariam as pessoas a abandonar os seus valores tradicionais, ideologias, e preferências.⁴¹ Outros afirmam que as nações do mundo apenas recorrem a valores específicos do país, porque ainda não atingiram o mesmo nível de

³⁹ Potter, 2001

⁴⁰ Faure & Fang, 2008

⁴¹ Jameson, 1991, citado em Ferraro 2001

desenvolvimento económico e tecnológico, mas quando isso acontecer, os negócios serão conduzidos da mesma forma em qualquer parte do mundo.⁴² A emergência de uma cultura de negócios comum a todos os cidadãos do mundo é tanto mais possível quanto menos for imposta.⁴³ Por exemplo, o carácter voluntário da adesão a uma organização internacional pressupõe a concordância - e obediência - das diferentes nações com um conjunto de princípios económicos comuns.

A outra vertente do debate sobre o impacto da globalização nas culturas é a da adaptação cultural. Até que a homogeneização cultural possa ocorrer, os actores económicos continuarão a sair de diferentes culturas e contextos. Do diálogo entre culturas resulta que certos valores mudam, ao passo que outros são reafirmados. As mudanças operadas são reguladas pela lei da selectividade, ou seja, uma cultura apenas aceita outros valores culturais quando estes são úteis e compatíveis com os já existentes.

O debate parece um pouco confuso, porque a linha que divide convergência de adaptação é um pouco difusa. Senão, vejamos. Se todas as culturas do mundo aceitarem um determinado valor x, apesar de isso ter sido uma adaptação, não deixa de ser uma convergência. Por outro lado, não fica claro se ambos falam do mesmo nível de cultura, i.e., cultura nacional ou de negócios, ou se cada um fala de um nível cultural diferente. O que é certo é que ambos os conceitos assentam na, e aceitam a, mudança das culturas do mundo, sendo que o grande debate gira à volta da intensidade, celeridade e processo destas mudanças. Assim, a homogeneização advoga uma uniformização de valores e comportamentos nos negócios, que será tanto mais rápida quanto maior o nível de desenvolvimento. A adaptação pressupõe uma mudança mais lenta, que dá ares de continuidade, assente nos valores tradicionais que se vão mantendo e nos novos que apenas entram porque a cultura tradicional prévia permite a sua inserção.

A integração da China no mundo global, e consequente exposição ao exterior, parece irreversível, sendo que as áreas mais propensas à influência externa são as da ideologia social, posicionamento político, ética de negócios e estilo de gestão. Na China, existe uma tensão entre a apologia dos benefícios económicos da globalização e a inevitabilidade da mudança daí resultante e os receios de uma elite intelectual quanto às consequências culturais e sociopolíticas de tal movimento, tendo-se apontado a alguns líderes como Jiang Zemin e Zhu Rongji alguma ambiguidade no apoio à opinião pública ou à implementação das medidas de reforma e abertura, o que poderia dificultar e atrasar o processo de adaptação da China à nova realidade.⁴⁴ Isto poderia apontar no sentido de

⁴² Bond, 1991

⁴³ Schneider & Barsoux, 1997

⁴⁴ Fewsmith, 2001

uma adaptação cultural, com as mudanças a ocorrerem a um ritmo mais lento e apenas quando compatíveis com a cultura prévia.

No entanto, a homogeneização das práticas de negócios não está de todo excluída a julgar pela rapidez com que as mudanças estão a ocorrer, as várias tentativas de reforma administrativa que pretendem separar o Estado da economia e acelerar as reformas eliminando barreiras burocráticas, e a nova geração de líderes cada vez mais afastada da linha esquerda do Partido Comunista Chinês (PCC) e a ganhar fama de tecnocrata.

Adicionalmente, a mudança é tanto mais possível quanto menos for imposta e a verdade é que a abertura da China ao mundo e início de outras reformas económicas resultou de uma decisão interna voluntária da sua liderança, não de “portas forçadas” como noutras ocasiões da história chinesa. A própria China quis esse entendimento nos negócios, a avaliar pela vontade de *jiegui* (seguir o mesmo trilho) com o ocidente, como fórmula encontrada para absorver tecnologia e *know-how* para promover o desenvolvimento económico chinês. Essa vontade também está patente no esforço por gerar – e reger-se por – leis que criem um ambiente mais apelativo para o IDE. Por outro lado, desde o início, a China procurou integrar-se nas organizações internacionais económicas, tendo iniciado o processo de negociação para adesão à OMC já em 1986, mesmo sabendo que isso exigiria todo um trabalho preparatório e cumprimento de condições, em termos de um ambiente económico e legal estável, previsível e transparente.

3. Cultura de Negócios e Negociação

Decidimos juntar na mesma secção a cultura de negócios e a negociação, porque como a última se processa e como os negociadores se comportam decorre muito das características da primeira. Existem alguns modelos criados para estudar a cultura de negócios e a negociação em contexto chinês. O Anexo I contém três dos modelos que consideramos mais importantes, nos quais se baseará este estudo.

O primeiro modelo ⁴⁵ é um esquema explicativo simples das negociações chinesas, que inclui variáveis exógenas (factores racionais como conseguir o melhor acordo) e endógenas (factores institucionais e culturais) da China. Este modelo tem a particularidade de considerar o impacto de variáveis regionais e sectoriais, de prioridade política do projecto e do tipo de empresa envolvida.

⁴⁵ Knutsson, 1986

O segundo modelo⁴⁶ propõe uma explicação da cultura de negócios chinesa, com base na conjugação das condições do país (sistemas legal, político e económico, geografia, grau de desenvolvimento e mudança rápida), Confucionismo (obrigações mútuas, relevância das relações interpessoais, orientação para a família/grupo, respeito pela senioridade e hierarquia, evitar conflitos, necessidade de harmonia e face) e Estratagemas Chineses.

O último modelo⁴⁷ pretende explicar o processo negocial, nomeadamente como os traços culturais interactivam com factores macroambientais do país, influenciando o enquadramento organizacional e institucional da negociação, que, por sua vez, influencia os comportamentos e processos da negociação, da mesma maneira que estes últimos influenciam os resultados da negociação. Os traços culturais e factores macroambientais podem também ter um impacto directo nos comportamentos, processos e resultados da negociação.

Escolhemos estes modelos porque, considerados em conjunto, abrangem todos os elementos necessários para compreender uma negociação (componentes e faseamento), e, principalmente, porque o que ressalta de todos eles é a interligação de factores culturais e de macroenvolvente para explicar a cultura de negócios chinesa. Em 2003, em conversa com uma responsável da Câmara de Comércio Sino-alemã em Pequim, indagámos sobre a influência da cultura tradicional na condução de negócios entre a China e o resto do mundo. Foi-nos dito que abordar o tema do ponto de vista exclusivo do impacto da cultura tradicional é bastante difícil, porque para abranger a totalidade da cultura de negócios chinesa temos de considerar sempre três elementos: cultura, sistema e mercado.

Shi & Westwood dividiram os traços culturais em valores centrais e valores periféricos. Os primeiros, derivados da influência Confucionista, são a harmonia social, a orientação para as relações, *guanxi*, comunicação contextual, face e etiqueta, estrutura social e poder, e orientação temporal. Outros autores acrescentam os valores taoistas de *Wuwei* (inacção), *Yin* (feminino, escuridão, emoção) e *Yang* (masculino, luz, acção), que moldam o carácter estratega do negociador chinês.⁴⁸

Os valores periféricos seriam os valores gerados por mudanças sociais e políticas resultantes de importações ou adaptações, por exemplo, do modelo marxista-leninista-maoísta. Nós acrescentaríamos a Economia de Mercado Socialista com Características Chinesas, que consubstancia, além daquelas três doutrinas, a Teoria de Deng, as Três

⁴⁶ ver Fang, 1999

⁴⁷ ver Shi & Westwood, 2000

⁴⁸ Chen, 1995; Fang, 1999

Representações de Jiang e a tecnocracia de Hu. Estes valores periféricos poderiam ser uma nova abordagem do tempo, um novo estilo de comunicação e traços individualistas. Faure & Fang (2008) propõem ainda o profissionalismo e a competência, o materialismo, o respeito pelas práticas legais e a simplicidade nos rituais.

Os factores macroambientais dizem respeito aos sistemas legal, político, económico e administrativo e às características geográficas e de desenvolvimento (que incluem a educação). Estas interagem com os valores culturais, influenciando e sendo influenciadas. Child (1994), por exemplo, acha razoável assumir que as características chinesas derivadas da teoria de Confúcio reforçam a hierarquia vertical da economia socialista, na medida em que ambas enfatizam o controle social.

Fang (1999) divide as negociações na China em três fases: pré-negociação, negociação propriamente dita e pós-negociação. No entanto, parece não existir acordo na literatura quanto ao faseamento de uma negociação na China, como veremos com maior detalhe na Parte II. Seja como for, em cada fase da negociação são distinguíveis determinados comportamentos, processos e abordagens dos resultados esperados da negociação resultantes da cultura de negócios (traços culturais e macroambiente), motivo pelo qual escolhemos abordar o tema da perspectiva do faseamento da negociação.

V. Método

O estudo foi iniciado em 2003, mas, por motivos alheios à nossa vontade, só pode ser concluído agora.

Este estudo foi realizado com base em todo o tipo de fontes de informação secundárias a que conseguimos aceder, como sejam, livros, artigos, sítios de Internet. Adicionalmente, sempre que tivemos oportunidade encetámos conversas informais com amigos envolvidos de alguma forma com a China, sobre as suas percepções do país. Além disso, embora tivessem sido realizadas para outro efeito, utilizámos alguma informação de duas entrevistas realizadas em Pequim com dois representantes de duas Câmaras de Comércio Sino-ocidentais. No entanto, a fonte principal foi sem dúvida a primeira.

Os critérios de selecção da bibliografia foram a sugestão de professores do Mestrado de Estudos Chineses, na área de Economia e Negócios, bem como outros investigadores do tema sugeridos por aqueles, e; a pesquisa directa em várias bases de dados, editoras e bibliotecas, inserindo os termos 'chinese negotiation' para conseguir um leque de informação do mais antigo para o mais actual. Adicionalmente, procurámos

reunir informação sobre as reformas chinesas, nomeadamente sobre a mudança geracional, as mudanças de liderança, a adesão à OMC, entre outras.

Considerando a lista de bibliografia elaborada, iniciámos a sua recolha, numa primeira fase, entre 2002-2003, nas bibliotecas das universidades de Aveiro, Macau, Hong Kong e Pequim e na Biblioteca Nacional da China; numa segunda fase, em 2004, nas bibliotecas da universidade de Macau e Hong Kong, e; finalmente, uma actualização de informação em 2007, maioritariamente através de bases de dados e editoras disponíveis on-line.

A bibliografia foi depois classificada entre ‘negociação chinesa’, ‘negociação em geral’ e ‘condições da China’ e ordenada cronologicamente.

1. Âmbito e Limitações

Este é um estudo preparatório para uma investigação empírica. Dada a novidade do tema, uma vez que não existe um estudo específico sobre a evolução da negociação chinesa, identificando o que se mantém da tradição, mas principalmente o que é novo, este estudo criará uma base teórica da qual poderá decorrer posteriormente a recolha de dados estatísticos.

Mas é na falta de dados empíricos que sustentem a nossa tese que se encontra a maior limitação deste método, porque a argumentação será feita com base no método dedutivo. Partindo das alterações observadas no contexto macroambiental e cultural chinês, pretendemos chegar ao que pensamos ser a nova caracterização das negociações chinesas, com base no que acreditamos que faz sentido para construir uma tese sólida.

Uma desvantagem das fontes secundárias é o facto de veicular opiniões com base em interpretações muito próprias dos seus autores. Mesmo quando são apresentados resultados empíricos ou transcrições de entrevistas, esses dados passaram pelo escrutínio dos autores com base nas teorias que pretendem provar.

Por outro lado, ao longo deste capítulo, assinalámos algumas limitações à literatura existente, na qual nos baseamos agora para produzir este estudo. Essas limitações podem dificultar o exercício dedutivo pelo risco de enviesamentos. No entanto, permite-nos ter uma perspectiva mais completa da complexidade do tema e das variáveis explicativas.

VI. Organização do Estudo

O presente capítulo, intitulado Introdução, define o tema e a motivação do estudo, assinalando a centralidade das negociações num cenário de globalização, assente na crescente importância dos negócios internacionais, no qual a China se vem integrando há três décadas, com todas as consequências que possam advir para a sua cultura de negócios. Na medida em que as negociações internacionais são conduzidas por indivíduos, os quais são produtos culturais, é de esperar que surjam idiossincrasias culturais, mas também a necessidade de as contornar estabelecendo um nível de entendimento comum, relativamente às práticas e conceitos de negócios. Com a abertura da China ao IDE e incremento das trocas comerciais com o exterior, o mundo teve de se sentar à mesa das negociações com os chineses. Na medida em que as negociações serviam outros fins para além de estabelecer acordos, como seja a aprendizagem e o conhecimento dos parceiros internacionais, esta actividade revelou-se ainda mais central à condução de negócios internacionais em contexto chinês. Como tal, o tema tem suscitado muita curiosidade por parte de homens de negócio e investigadores, mas as mudanças que possivelmente ocorreram nesta área têm de alguma forma sido remetidas a um plano secundário por uma sensação de continuidade essencialmente de cariz cultural. Igualmente, este primeiro capítulo indica os objectivos e conceitos do estudo, apresentando as questões às quais pretende responder e a metodologia seguida.

A Parte I deste estudo debruçar-se-á sobre as mudanças ocorridas na China a nível do contexto macroambiental e cultural, abordando temas como a nova geração de gestores e os seus valores, a nova liderança política, a reforma administrativa, a reestruturação do sector estatal e o acesso à OMC, entre outros.

A Parte II debruçar-se-á sobre a evolução da negociação chinesa, dividida em duas secções principais. A primeira caracteriza e justifica a negociação chinesa, tal como é apresentada pelos vários estudos realizados sobre o tema. O segundo capítulo pretende fazer a ponte entre as raízes daquele estilo de negociação e as mudanças apontadas na Parte I, para assim deduzir a nova caracterização da negociação chinesa.

Finalmente, apresentaremos a conclusão, reflectindo sobre o cumprimento dos objectivos traçados e respondendo às questões de pesquisa lançadas no presente capítulo.

PARTE I: O CONTEXTO MACROAMBIENTAL E CULTURAL CHINÊS

I. Introdução: Na China Respira-se Mudança

Em 2003, numa visita ao mausoléu de Mao, além da entrada, pagava-se o depósito de bolsas e mochilas. Até aqui nada de extraordinário. Pagar o direito de admissão em monumentos nacionais e o depósito de objectos é universal. Contudo, o depósito não era voluntário, e sim obrigatório, e os objectos eram minuciosamente analisados, em busca, por exemplo, de máquinas fotográficas, que incrementavam o custo do serviço. Antes de entrarmos, uma pequena tenda vendia flores. Até aqui nada de extraordinário. Homenagear com flores, e pagar por elas, também é universal. Contudo, as flores eram de plástico e, portanto, recicláveis. No interior, dois funcionários ocupavam-se de recolhê-las e devolvê-las à tenda.⁴⁹ O mais extraordinário desta exploração económica era o facto de girar em torno do líder ideologicamente mais comunista e avesso à liberalização burguesa, o qual foi recentemente convertido em guru de negócios.⁵⁰ Se Mao tivesse presenciado isto, ter-se-ia perguntado “Onde é que eu estou?”⁵¹

Em 1978, a China abriu as portas para deixar entrar ventos de mudança e arejar a sua casa. Sacudiu a economia; limpou delicadamente o aparelho de Estado; melhorou as condições de vida da sua população; fez obras de remodelação, e; já dá festas de arromba, como os Jogos Olímpicos de 2008. Desde 1978, a economia chinesa tem crescido em média 9.7% ao ano, ocupando actualmente a segunda posição da lista de economias globais.⁵² O crescimento económico permitiu diminuir a percentagem de pobreza de 53%, em 1981, para 8%, em 2001,⁵³ e provocou uma febre de negócios tão avassaladora, que parece que, após todos os anos de dificuldades e repressão, o povo chinês abraçou os negócios como único espaço possível para demonstrar as suas habilidades e capacidade de iniciativa.⁵⁴ A forte presença dos negócios seria impensável há tão somente 30 anos atrás.

⁴⁹ Os objectos reutilizáveis de homenagem também são universais, por exemplo, as velas electrónicas nas igrejas católicas ocidentais. No entanto, jamais havia visto flores recicláveis em contextos semelhantes. A nossa intenção é assinalar o aproveitamento chinês das oportunidades de lucro, que simboliza a profunda mudança da China.

⁵⁰ Lim, 2008

⁵¹ Richard Baum, “China’s Four Modernizations, The New Technological Revolution”, Westview Press, 1980

⁵² Indicadores de Desenvolvimento Mundial 2008, Banco Mundial, in http://www.factsandfigures.org/irishfinancenews/article_1013183.shtml

⁵³ “Fighting Poverty: Findings and Lessons from China’s Success”, Banco Mundial in <http://econ.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTDEC/EXTRESEARCH/0,,contentMDK:20634060~pagePK:64165401~piPK:64165026~theSitePK:469382,00.html>

⁵⁴ Hinkelman, 1994:156

A classe empresarial, considerada por Mao como reaccionária, domina hoje o panorama económico da China, tendo vindo a integrar-se também no panorama político, mediante adesão ao PCC. Adicionalmente, muitos membros do partido trocaram o posto político por uma vida empresarial, e muitos departamentos de Estado criaram os 'Centros Lucrativos das Traseiras',⁵⁵ utilizando bens estatais na promoção de negócios, com o fim de gerar emprego para funcionários redundantes ou receitas em face dos cortes orçamentais.⁵⁶

II. Notas sobre a Cultura Empresarial Chinesa

Por trás desta forte orientação económica existe uma cultura empresarial, que resulta da combinação de certas condições macroambientais⁵⁷ e de valores culturais. Nem sempre resulta fácil separar as primeiras dos segundos. Muitas vezes, os dois elementos são abordados conjuntamente, seja porque se define o contexto chinês como um conjunto de cultura, política e economia,⁵⁸ seja porque se define a cultura como um todo constituído por partes, tais como as instituições políticas, as actividades económicas, a lei, a arte e os valores.⁵⁹ De igual modo, nem sempre resulta fácil definir a natureza dos dois elementos. Enquanto para alguns, o macroambiente constitui o elemento variável, em oposição à continuidade dos valores culturais,⁶⁰ outros também detectam variação nos valores culturais, resultante da introdução de filosofias ou práticas ocidentais.⁶¹ Este estudo considera que as condições macroambientais constituem a componente objectiva, e a cultura a componente subjectiva, uma vez que é deduzida do comportamento, além de mediada por características psicológicas individuais. Adicionalmente, consideramos que a interacção das duas componentes é essencial para entender a cultura empresarial chinesa. Por um lado, as mudanças no macroambiente podem provocar alterações de valores, através da introdução de novos comportamentos e cognições, por exemplo, a reforma legal promover a confiança na lei. Por outro lado, num contexto de abertura, em que forçosamente várias culturas entram em contacto umas com as outras, a introdução de novos valores pode ocorrer antes de se verificarem alterações macroambientais e, inclusive, exercer alguma pressão para a mudança das

⁵⁵ No original, 'Backyard Profit Centers' (Lin, 2001:99)

⁵⁶ Duckett, 2001

⁵⁷ Às quais nos referiremos como 'condições do país', 'contexto macroambiental', 'condições específicas' e 'factores, características ou condições macroambientais'.

⁵⁸ Wagner, 1990

⁵⁹ Lee, 1995, citado em Fang, 1999:22

⁶⁰ Fang, 1999

⁶¹ Shi & Westwood, 2000; Fang & Faure, 2008; Ralston *et al.*, 1999

condições, por exemplo, a introdução do valor da propriedade intelectual levar à exigência da aplicação da lei de protecção dos DPI de forma universal.

Um segundo ponto no estudo da cultura empresarial chinesa é o facto de assentar num estereótipo nacional, que simplifica o estudo e comparação das culturas nacionais, mas exclui variações individuais e a influência das culturas profissional e corporativa. As características individuais resultam de circunstâncias locais, familiares, educacionais, sociais e profissionais, e não são necessariamente constantes. O mesmo indivíduo pode ter comportamentos díspares dependendo da situação. As culturas profissionais e corporativas são subculturas, com os seus próprios significados, comportamentos e símbolos, que podem adicionar variações à cultura nacional, ou mesmo contradizê-la. É o caso dos profissionais de Direito numa sociedade que tradicionalmente desconfiava da lei, e das multinacionais com culturas próprias, às quais trabalhadores de diferentes países reagem de forma distinta. Por outro lado, apesar de estas subculturas não serem imunes a influências nacionais, normalmente são tidas como independentes da cultura, o que lhes confere um carácter transnacional.⁶² Este estudo considera que os estereótipos são úteis, mas é igualmente importante conhecer os elementos da complexidade chinesa para entender paradoxos de comportamento.

Um último ponto no estudo da cultura empresarial chinesa é o impacto das mudanças dos últimos 30 anos, que têm sido tratadas com alguma superficialidade, talvez pela dificuldade reconhecida por muitos autores de se manter actualizado em relação à China,⁶³ que sofreu inúmeras alterações em diversas áreas, resultantes de experiências distintas, umas vezes avançando e outras retrocedendo, tudo num curto período de tempo. Alguns autores assinalam alterações produzidas pelas reformas, mas não lhes atribuem muita relevância. Shi & Westwood (2001:22) mencionam uma série de mudanças significativas no contexto macroambiental, afirmando de imediato que, contudo, o contexto macroambiental não convergiu para algo semelhante ao contexto macroambiental ocidental. Cremos que isso não impede que tenha ocorrido um afastamento substancial e significativo do contexto macroambiental chinês em 1978, até porque a China em pouco tempo introduziu do nada conceitos que no ocidente levaram décadas a ser desenvolvidos.⁶⁴ Um dos poucos autores que se debruça mais atentamente sobre o tema da mudança é Fang (1999), que a assinala como uma condição macroambiental caracterizada por reformas de cariz económico que pretendem

⁶² Sheer & Chen, 2003

⁶³ Tung, 1982; MacLeod, 1988; Lam, 2000; Morgen & Witzel, 2001; Trigo, 2006

⁶⁴ Como mercados de acções, lei corporativa e a distinção entre gestão e propriedade (Chen, 2001:152) ou um sistema legal (Trigo, 2006)

estimular a competitividade e acelerar a implementação dos projectos de investimento. Acreditamos que, mais do que apenas uma condição macroambiental, a mudança é transversal a todas as características macroambientais e culturais da China. Este estudo pretende enfatizar a evolução do contexto macroambiental e cultural, partindo de uma síntese da situação chinesa à data do início das reformas.

Impõe-se uma breve nota. A reforma chinesa daria para muitos estudos - tantos quantas as áreas que abrange -, pelo que aqui apresentamos apenas a parte que consideramos mais relevante. O mesmo se aplica aos valores culturais. Adicionalmente, a necessidade de abranger uma série de áreas de reforma, bem como os limites impostos pelo âmbito deste estudo, podem resultar numa abordagem algo esquemática.

III. A China em 1978

Mao deixara a China à beira do abismo económico e social. A ênfase na indústria pesada, situada em zonas remotas, com poucos recursos e péssimas infra-estruturas, desviou investimento das zonas naturais de crescimento, na costa,⁶⁵ e de actividades como a agricultura e as indústrias leves.⁶⁶ O subdesenvolvimento era notório nas condições da população, nas infra-estruturas (de transportes, fornecimento de energia e água), na tecnologia e na educação.

Possuindo apenas 7% da terra arável mundial, a China tinha de alimentar 22% da população mundial.⁶⁷ Por falta de investimento e de incentivos à produção nas comunas agrícolas, a agricultura estagnara, e tornou-se necessário importar comida. Mas não havia moeda estrangeira. As indústrias leves, vocacionadas para a exportação, também privadas de investimento e de incentivos à produção, produziam artigos de baixa qualidade. O grau de desenvolvimento tecnológico era baixo, pelo desvio do investimento para as indústrias pesadas, que inviabilizavam a promoção da Investigação e Desenvolvimento (I&D), mas também pelo desperdício de talentos e por uma política de auto-suficiência, que mantinha a China isolada do mundo e impedia a entrada de IDE e tecnologia estrangeira.

O acesso ao ensino superior não se baseava no mérito, mas na recomendação política, o que levou à admissão de alunos menos capazes e à erosão dos padrões académicos,⁶⁸ situação agravada pela interrupção da educação universitária de muitos

⁶⁵ Bucknall, 1994

⁶⁶ Tung, 1988; Crane, 1996

⁶⁷ De Mente, 1996:2

⁶⁸ Lieberthal, 1995:130

talentos, que foram enviados para zonas remotas para serem reeducados pelos agricultores. Exceptuando alguns chineses que aprenderam inglês e russo, antes e após a criação da RPC, respectivamente, o conhecimento de idiomas era parco. A formação dos engenheiros chineses era relativamente boa, embora desactualizada e baseada no sistema soviético. Exceptuando os funcionários de Estado que participavam na Feira de Guangzhou (Cantão) e os habitantes das antigas concessões estrangeiras, os chineses eram inexperientes no contacto com o exterior, e desconheciam outros sistemas de organização económica, para além da economia planeada e gerida pelo governo com base na ideologia socialista.⁶⁹

A organização política assentava na hegemonia do PCC, que controlava o governo e a burocracia⁷⁰ através da nomeação dos seus membros para postos chave. O recrutamento e as nomeações baseavam-se na dicotomia Vermelho (ideologia comunista) vs. Especialista (competência), em que ser Vermelho era determinante. Assim, os membros do partido eram recrutados entre os agricultores e os trabalhadores industriais urbanos. Não existia sistema legal, mas sim directivas do PCC, cujos líderes eram os juízes supremos.

A burocracia resultara de uma mistura de teorias marxistas, modelos soviéticos, tradição hierárquica e centralizadora e experiências da guerra civil e da Revolução Cultural (RC),⁷¹ caracterizando-se por uma multiplicidade de departamentos locais, provinciais e centrais, cujas funções e leis se sobrepunham, dando origem a conflitos de interesse e indefinição de responsabilidades.⁷² A organização vertical pressupunha pouca comunicação interdepartamental, originava processos de negociação interna lentos e exaustivos, e impedia o desenvolvimento de relações horizontais inter-regionais, sectoriais e organizacionais.⁷³ Com a ideologia como requisito máximo, a competência e o profissionalismo não eram apanágio dos líderes, resultando em indecisão e responsabilidades pouco definidas. Os líderes davam instruções ambíguas aos subordinados, e estes remetiam as decisões para os seus líderes. Neste contexto, a liderança resultava personalista e os processos algo informais.⁷⁴

Através da burocracia estatal e partidária, o PCC controlava a economia, que havia sido totalmente nacionalizada pouco depois da criação da RPC. As noções de propriedade e da protecção dos direitos de propriedade deixaram de fazer sentido. A

⁶⁹ Knutsson, 1986

⁷⁰ Utilizaremos os termos burocracia ou administração pública para nos referirmos à mesma organização.

⁷¹ Wang Manchuan, 2006

⁷² Só para a distribuição de bens havia quatro corpos administrativos, a saber, três ministérios (comércio, alimentação e materiais) e uma federação nacional (de distribuição e comercialização (Chu, 1991)

⁷³ Fang, 1999

⁷⁴ Knutsson, 1986

gestão não se ocupava tanto da utilização eficaz dos recursos e de gerar lucro, como de assegurar-se que os trabalhadores tinham todas as suas necessidades sociais satisfeitas (ex. alojamento e saúde). O plano económico do PCC ocupava-se do resto, determinando o quê e quanto produzir, a alocação de matérias-primas, operários e gestores, a energia necessária e os preços. A gestão e a propriedade das empresas confundiam-se. A complexa estrutura burocrática incluía as empresas na sua rede, submetendo-as a duas linhas de gestão, a dos ministérios industriais e a das instituições locais, cuja falta de coordenação originava incerteza quanto a qual delas era a responsável pelos objectivos da empresa.⁷⁵ Não havia a noção de chefias intermédias, já que todos os trabalhadores dos departamentos funcionais apenas davam conselhos, mas não podiam dar ordens, remetendo tudo para o director da empresa, que não passava de mais um funcionário de Estado. Adicionalmente, em cada *danwei* (unidade de trabalho) havia um representante do PCC, o verdadeiro detentor do poder, que controlava a população através dos congressos de trabalhadores, onde basicamente o que se fazia era transmitir a ideologia marxista-leninista-maoísta.

Definir a China de 1978 em termos culturais é complicado, não só pela dificuldade de estudar os valores de um povo controlado e fechado, mas também porque o impacto da ideologia socialista no pensamento chinês só se entende contra o pano de fundo da teoria social tradicional. Assim, remetemos a questão cultural em 1978 para o capítulo sobre o contexto cultural, no qual abordaremos as influências tradicionais.

IV. Condições Macroambientais

Muitos autores ressaltam a importância de conhecer o contexto macroambiental da China,⁷⁶ o qual define as condições objectivas da condução dos negócios, nomeadamente, as características físicas, a tecnologia e a educação, a organização política, a organização económica, a política de abertura e o sistema legal.

1. Características Físicas da China

A China é imensa e variada em termos geográficos, administrativos e demográficos. Detém uma das maiores áreas territoriais do mundo, com deserto, montanhas, planícies, planaltos e zonas costeiras e o maior número de fronteiras

⁷⁵ Chen, 1995

⁷⁶ Tung, 1988; Bond, 1991; Bucknall, 1994; Chen, 1995; Fang, 1999; Ambler & Witzel, 2000; Shi & Westwood, 2000; Trigo, 2006

partilhadas. O clima varia em temperatura e humidade. A riqueza de recursos é relativa, dado que a área cultivável representa apenas 13% do território,⁷⁷ e a forte actividade industrial já não se contenta com as reservas nacionais de petróleo e de metais. A distribuição de recursos também varia, com as melhores áreas agrícolas situadas nas margens do Yangzi, o nordeste rico em minério e o oeste em petróleo. Administrativamente, a China divide-se em cinco regiões autónomas,⁷⁸ quatro cidades com categoria de província,⁷⁹ 22 províncias⁸⁰ e duas Regiões Administrativas Especiais (RAE).⁸¹ As províncias possuem três níveis administrativos.⁸² A população chinesa é constituída por uma maioria étnica *Han* e cerca de 56 grupos étnicos minoritários, que falam 200 dialectos, têm costumes diferentes e dedicam-se na sua maioria a actividades agrícolas.

Pese toda esta variedade, há quem defenda a unidade da China,⁸³ com base na maioria *Han* e na língua escrita comum. Outros, porém, defendem que pessoas que vivem em áreas diferentes desenvolvem características diferentes.⁸⁴ A existência de estereótipos regionais entre os próprios chineses parece confirmar a variação regional.⁸⁵ De facto, a maioria *Han* fala línguas diferentes,⁸⁶ come de maneira diferente⁸⁷ e espalha-se por uma variedade de territórios com climas, recursos e experiências históricas distintas, que influenciam a sua forma de estar e actividades.⁸⁸ Por outro lado, a própria língua escrita apresenta actualmente uma pequena variação, já que a forma escrita

⁷⁷ Ambler & Witzel, 2000

⁷⁸ Mongolia Interior, Ningxia Hui, Xinjiang Uigur, Guanxi Zhuang e Tibete (Xizang), todas elas caracterizadas pela presença de minorias étnicas.

⁷⁹ Beijing, Shanghai, Tianjin e Chongqing

⁸⁰ Anhui, Fujian, Gansu, Guangdong, Guizhou, Hainan, Hebei, Heilongjiang, Henan, Hubei, Hunan, Jiangsu, Jiangxi, Jilin, Liaoning, Qinghai, Shaanxi, Shantong, Shanxi, Sichuan, Yunnan, Zhejiang.

⁸¹ Hong Kong e Macau, com um percurso histórico distinto da RPC, a primeira por ter pertencido ao Império Britânico até 1997 e a segunda por ter pertencido a Portugal até 1999.

⁸² As províncias dividem-se em Metrópoles (zonas urbanas) e Condados (zonas rurais), os últimos subordinados às primeiras. Dentro das Metrópoles existem ainda os Distritos e abaixo destas os Bairros. Dentro dos Condados existem as Cidades e abaixo destas as Aldeias.

⁸³ Blackman, 1997; Fang, 1999; Chen, 2001

⁸⁴ Huang *et al.*, 1994:95

⁸⁵ O mais comum é o da separação Norte Sul, com cada chinês identificando-se mais com um ou com outro. (Chu, 1991:188). Os chineses do norte tendem a ver os cantoneses como vulgares e materialistas (Bonovia, 1989 citado em Wong & Stone, 1998: 209) Já estes classificam os shanghaineses como arrogantes e preconceituosos com base na sua formação académica e cosmopolitismo (Ibison, 1993 citado em Wong & Stone, 1998: 209)

⁸⁶ Alguns exemplos são o cantonês, o mandarim (baseado nos dialectos do norte), o shangainês, o fujianês, o Hakka, entre outros.

⁸⁷ Existem oito cozinhas diferentes na China, cada uma definindo os sabores da comida, por exemplo, a de Sichuan é *la* (picante).

⁸⁸ Shek-lam Lau (1994) concluiu que em Shanghai a percentagem de trabalhadores de produção, construção e transportes era de 40,6%, comparado com 28,7% em Beijing e 27,4% em Guangzhou.

tradicional,⁸⁹ utilizada nas RAE, vem sendo adoptada, por exemplo, nos cartões de visita, especialmente no sul da China.

O carácter gradual da reforma, sob o slogan “Deixai um grupo de chineses enriquecer primeiro que os outros”, acentuou as variações regionais.⁹⁰ A política de abertura permitiu atrair IDE para as zonas costeiras, mais acessíveis, com melhores infra-estruturas, alguma experiência de contacto com o exterior e laços familiares com as comunidades de emigrantes chineses.⁹¹ Três das primeiras Zonas Económicas Especiais (ZEE) situavam-se em Guangdong,⁹² que tinha a seu favor a tradição comercial e proximidade territorial, linguística e até familiar com Hong Kong.⁹³ Por outro lado, a aposta nas indústrias leves, situadas em grande parte em Guangdong e Jiangsu, e na agricultura, nas margens do Yangzi, contribuiu para o aumento das receitas destas regiões. A descentralização do poder para as províncias acentuou mais a variação, não só por diferenças em receitas e recursos, mas também porque o Governo concedia incentivos especiais (ex. retenção da totalidade do *surplus* produtivo), normalmente às que *a priori* tinham mais vantagens, e porque as províncias foram diminuindo o controlo sobre a produção e os preços de forma desigual.⁹⁴ Em consequência, surgiram diferentes graus de desenvolvimento económico, tecnológico e social. Em 2006, Shenzhen tinha o salário mínimo mais alto da China, fixado em 810 RMB, seguida de Guangdong com 780 Renminbi (RMB), esta última tendo aumentado o valor sete vezes, entre 1994 e 2006, com um aumento médio na ordem dos 17.4%.⁹⁵ A especialização e a experiência de gestão são geralmente mais limitados no interior do país.⁹⁶

Os incentivos ao investimento no Centro-Oeste, a criação de Zonas de Desenvolvimento Económico e Tecnológico (ZDET) em quase todas as divisões administrativas e o desenvolvimento das infra-estruturas pressupõem o reconhecimento das desigualdades regionais, mas também o desejo de diluí-las. Infra-estruturas como a rede nacional de auto-estradas, estimada em 20000 km,⁹⁷ contribuíram para diminuir as distâncias entre as províncias. Kashgar, a capital da remota província de Xinjiang, no extremo Oeste da China, parece-se cada vez mais com Shanghai ou Shenzhen, com a

⁸⁹ A escrita simplificada foi introduzida na RPC após 1949 resultante de uma iniciativa do PCC para facilitar a alfabetização da população. Também em Taiwan a forma escrita é a tradicional.

⁹⁰ Wu Zengxian, 1996

⁹¹ Grande parte destas comunidades provém de Guangdong, Fujian e Hainan (Chen, 2001)

⁹² Shantou, Zhuhai e Shenzhen.

⁹³ Mais de 30% do IDE entre 1979 e 1993 foi direccionado para Guangdong, com cerca de 80% a proveniente de Hong Kong (Priem *et.al*, 2000).

⁹⁴ Lin, 2001: 72

⁹⁵ “Guangdong increases salary levels”, Zheng Caixiong, *China Daily*, 2006-07-13

⁹⁶ Child, in Li *et al.*, 2000:53

⁹⁷ China Economic Information Network, Regional Development, <http://www1.cei.gov.cn/ce/doc/cem2/200703022853.htm>

construção de centros comerciais e blocos de apartamentos, uma nova linha ferroviária e uma conduta de petróleo.⁹⁸ Aparentemente, o investimento na produção está mais ou menos uniformizado, mas a nova vaga de IDE pós-OMC, em serviços e inovação, concentra-se nas zonas mais desenvolvidas, especialmente em Shanghai.⁹⁹ A costa leste tem vantagens em capital humano, gestão, informação, transporte e infra-estruturas, que outras regiões não conseguem atingir.¹⁰⁰ Até a mobilidade inter-regional, um potencial diluente de diferenças,¹⁰¹ tende a favorecer as zonas mais desenvolvidas, onde existem mais e melhores oportunidades de negócios e de trabalho.

2. Tecnologia e Educação

A baixa capacidade de investimento associada a um sentimento de urgência em colocar a China ao nível dos Países Desenvolvidos (PD) levaram os líderes chineses a promover a abertura ao exterior com o objectivo de introduzir nova tecnologia. Desde então, a China percorreu um longo caminho. Em 1995, apenas 5% de produtos mecânicos e electrónicos atingiam os padrões internacionais, com 1/3 a atingir padrões dos anos 60-70 do século XX.¹⁰² Hoje, a China tem empresas como a *Huawei* Telecomunicações, que investe 10% das suas receitas em I&D, é uma das dez maiores vendedoras de equipamento de telecomunicações e ocupa a quarta posição no ranking de registos de patentes internacionais.¹⁰³ Os institutos de I&D estatais assentam num sistema de gestão moderna, estabelecendo relações comerciais com as empresas, fornecendo-lhes conhecimento científico e recebendo apoios para desenvolvimento de novos produtos.¹⁰⁴ Em 2000, o governo financiava projectos especiais para encorajar o regresso dos estudantes chineses no estrangeiro, especialmente nas áreas das ciências naturais e da tecnologia.¹⁰⁵ Em 2001, a China atingiu a terceira posição do ranking dos países com maior investimento governamental em I&D, com 60 biliões de USD, apenas atrás dos Estados Unidos da América (EUA) e do Japão, com o objectivo de promover tecnologias chave para a economia chinesa.¹⁰⁶ Em 2006, já tinha ultrapassado o Japão e

⁹⁸ "The Great Leap West", 26/08/2004, The Economist print edition, http://www.economist.com/printedition/displayStory.cfm?Story_ID=3140706

⁹⁹ "Changing the Shanghai Innovation Systems: The Role of Multinational Corporations' R&D Centres", Yun-Chung Chen, *Science Technology Society* 2006; 11; 67 <http://sts.sagepub.com/cgi/content/abstract/11/1/67>

¹⁰⁰ Fewsmith, 2001

¹⁰¹ Fang, 1999

¹⁰² Ibid

¹⁰³ Woetzel, 2008

¹⁰⁴ Child, in Li *et al.*, 2000:43

¹⁰⁵ Li Cheng, 2001:87

¹⁰⁶ "China ranks 3rd in R&D spending: OECD report", in People's Daily 03/11/2003 http://english.peopledaily.com.cn/200311/03/eng20031103_127425.shtml

ocupava igualmente a segunda posição no ranking da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) do número de investigadores, com 926000 comparados com os 1300000 dos EUA.¹⁰⁷ É também o segundo mercado de telecomunicações móveis,¹⁰⁸ apenas atrás dos EUA, e o acesso à Internet passou de 2.1 milhões de postos, em 1999¹⁰⁹ para 180219380, em 2008.¹¹⁰ A biotecnologia encontra-se bastante desenvolvida,¹¹¹ e cidades como Shanghai têm as condições ideais para atrair IDE em centros de I&D.¹¹²

A reforma educativa é essencial para sustentar o desenvolvimento económico. Ainda em 1977, sob o slogan “Respeitar o conhecimento, respeitar os intelectuais, respeitar os talentos”, foi reinstituído o acesso ao ensino superior com base no mérito.¹¹³ O número de universidades duplicou desde 1978,¹¹⁴ gerando anualmente entre quatro a cinco milhões de licenciados,¹¹⁵ liderando o ranking da UNESCO do número de licenciados.¹¹⁶ A competição para aceder à universidade é tão forte, que originou a aplicação de requisitos de acesso no mínimo originais, como a altura de um aluno.¹¹⁷ Para os que não conseguem aceder ao ensino superior existem meios alternativos, como programas de educação geral na televisão e institutos, que permitem estudar em *part-time*.¹¹⁸

Relativamente às áreas de estudo, verifica-se uma tendência crescente para a economia, o direito e, principalmente, a gestão, mantendo-se a tradição chinesa nas engenharias. Em 2006, o número de licenciados naquelas áreas foi de 256080, 244121 e 859611, respectivamente.¹¹⁹ O número de alunos com diplomas secundários especializados nas áreas de Turismo & Comércio e Economia & Finanças foi de 364724 e 263457, respectivamente.¹²⁰ Logo após 1978, os chineses começaram a estudar teorias ocidentais de negociação e marketing, em acções de formação e cursos de gestão

¹⁰⁷ Woetzel, 2008

¹⁰⁸ Naughton, in Buoye *et al.*, 2002

¹⁰⁹ Li Cheng, 2001:87

¹¹⁰ China Statistics in Euromonitor International: <http://www.euromonitor.com/CountryFolders.aspx>

¹¹¹ Ambler & Witzel, 2000

¹¹² “Changing the Shanghai Innovation Systems: The Role of Multinational Corporations’ R&D Centres”, Yun-Chung Chen, *Science Technology Society* 2006; 11; 67 <http://sts.sagepub.com/cgi/content/abstract/11/1/67>

¹¹³ Huang *et al.*, 1994:93

¹¹⁴ Mackerras, 2001

¹¹⁵ “Eight factors sustain Chinese economy in 2005”, Liu Huangsong, *People’s Daily*, 30/11/2004 no endereço http://english.people.com.cn/200411/30/eng20041130_165636.html.

¹¹⁶ “China leads the world in the number of university graduates”, 2008-01-21, Unesco Institute for Statistics, in http://www.uis.unesco.org/ev.php?ID=7122_201&ID2=DO_TOPIC

¹¹⁷ “Tall order sees those with ambition cut down to size”, HARRY DORAN, South China Morning Post online, 04/09/2003

¹¹⁸ Tung, 1988

¹¹⁹ Entre licenciados de ensino superior de adultos e regular. In Chinese Statistical Yearbook 2007 retirado do site www.stats.gov.cn

¹²⁰ Ibid

internacional, fruto de acordos entre o governo ou universidades chinesas e universidades estrangeiras.¹²¹ Adicionalmente, não só os chineses têm acesso a manuais estrangeiros, como já publicam os seus próprios manuais com conselhos para negociar com os estrangeiros, como, por exemplo, os americanos preferem ser rápidos, pelo que não devemos alongar-nos demasiado, e; os alemães dão importância aos contratos, requerem que cada detalhe seja negociado e que tudo seja cumprido estritamente de acordo com o contrato.¹²²

O conhecimento de idiomas causa alguma celeuma,¹²³ mas inclinamo-nos para que seja bastante bom. Os chineses consideram o inglês o idioma da comunicação internacional, uma peça de tecnologia útil para dominar a realidade económica actual.¹²⁴ Adicionalmente, estão bastante expostos a professores, profissionais e colegas estrangeiros, com quem procuram aprender não só idiomas, mas também costumes, e os seus conhecimentos de vocabulário são notórios.

Logo após 1978, muitos chineses começaram a receber formação superior no estrangeiro. Nos anos 90 do século XX, iniciou-se um movimento de regresso, que parece intensificar-se à medida que crescem as oportunidades nas empresas e no governo e o contexto socioeconómico se torna mais estável. Em 1990, apenas 1593 tinham regressado, mas, em 1998, o número aumentara para 7379.¹²⁵ Estudos realizados em 2000 com 10,000 cidadãos chineses residentes em Silicon Valley, atestam que cerca de 80% planeava voltar num futuro próximo.¹²⁶ Estes chineses encontram-se na faixa etária dos 30-40 anos e vieram resolver parte da escassez de bons gestores e engenheiros.¹²⁷

Os profissionais mais velhos, com alguma experiência, mas quase na idade de reforma, provêm de EPE e são demasiado burocráticos, ou começaram como empresários individuais e são pouco escrupulosos,¹²⁸ além da sua formação ter sofrido com a RC. Os mais jovens saem mal preparados, no que diz respeito a criatividade, iniciativa e capacidade de gerir qualquer tipo de departamento.¹²⁹ Estudos realizados em

¹²¹ "Action Learning with Chinese Characteristics: The China-EEC Management Programme", Max H. Boisot, *Management Learning* 1986; 17; 128 in <http://mlq.sagepub.com>

¹²² Blackman, 1997:x

¹²³ Ver por exemplo o contraste entre "How to address China's growing talent shortage", *The McKinsey Quarterly*, Julho 2008 in http://www.mckinseyquarterly.com/Organization/Talent/China_talent_shortage_1478 e "China's people problem", 14/04/2005, *The Economist* print edition

¹²⁴ Bond, 1991:111

¹²⁵ Mackerras, 2001

¹²⁶ Li Cheng, 2001:87

¹²⁷ "How to address China's growing talent shortage", *The McKinsey Quarterly*, Julho 2008 in http://www.mckinseyquarterly.com/Organization/Talent/China_talent_shortage_1478

¹²⁸ "Skilled help hard to find in China", By Thomas Fuller, *International Herald Tribune*, March 16, 2005

¹²⁹ "China's people problem", *The Economist* print edition, 14/04/2005

alianças Sino-estrangeiras, nos anos 90 do século XX, contradizem estes dados, distinguindo duas classes de gestores chineses: os mais jovens, com melhores habilitações académicas e muita vontade em aprender, constituindo bons candidatos ao desenvolvimento e progressão da carreira, e; os mais velhos, com mais dificuldade em aceitar estrangeiros, pouca iniciativa e mais orientados para a política.¹³⁰

Se, como alguns autores defendem, a China necessita elevar a qualidade dos seus licenciados, ajustando os conteúdos às necessidades da economia e financiando as suas universidades,¹³¹ estudos de avaliação das reformas ressaltam que a maior fatia de investimento em educação já é direccionado para o ensino superior,¹³² o qual conta com um programa educativo vocacionado para a economia e a gestão, com Doutoramentos e *Masters* para formar professores e investigadores, pós-graduações e cursos de especialização para profissionais do ramo ou de outros ramos, e licenciaturas e bacharelatos. Adicionalmente, a China não está totalmente desprovida de jovens talentos. Estudos recentes demonstram que muitas empresas (ex. IBM) conseguem recrutar e desenvolver os seus gestores, estabelecendo acordos de colaboração com universidades para projectos de investigação e estágios para os melhores alunos, o que lhes permite identificar os melhores candidatos logo no início dos cursos, e planos internos de desenvolvimento profissional, que incluem promoções relativamente rápidas a níveis de responsabilidade intermédia e formação específica em contexto de trabalho.¹³³ Finalmente, a nova geração de estudantes chineses no estrangeiro são auto-financiados, e voltam assim que acabam os seus estudos, normalmente de pós-graduação, com o objectivo de contribuir para o desenvolvimento do seu país.¹³⁴

3. Organização Política

A China continua a ser um sistema de partido único, embora o PCC tenha sofrido mudanças, quer a nível interno, caminhando para uma tecnocracia, quer externo, na forma como se relaciona com o Estado, a sociedade e a economia. Desde cedo, reconheceu-se a necessidade de substituir os membros mais antigos do PCC, os quais cresceram sob a ideologia comunista e não sabiam muito bem o que pensar do

¹³⁰ Child *et al*, 1994:225

¹³¹ "China's looming skilled labor shortage", *The McKinsey Quarterly*, in http://www.mckinseyquarterly.com/Organization/Talent/Chinas_looming_talent_shortage_1685_abstract

¹³² Chi, 2005

¹³³ "How to address China's growing talent shortage", *The McKinsey Quarterly*, Julho 2008 in http://www.mckinseyquarterly.com/Organization/Talent/China_talent_shortage_1478

¹³⁴ Chinese students at LUMS, in <http://www.lums.lancs.ac.uk/research/centres/ChinaCentre/Students/> acedido em 20/08/08.

capitalismo. A renovação partidária assentou, por um lado, na abolição do emprego vitalício e na imposição de uma idade de reforma e, por outro lado, no recrutamento de membros com melhor formação académica (técnica e económica), profissionalmente mais competentes e mais jovens.¹³⁵ Em 2000, a 'Teoria das Três Representações' trouxe o PCC para a era da revolução tecnológica e da globalização económica, alargando a sua base para incluir empresários, intelectuais e tecnocratas, cortejando especialmente aqueles que têm ganho eleições a nível local.¹³⁶

O processo político tornou-se mais consensual, colectivo e racional, baseando-se em estudos de viabilidade emitidos por diversos institutos de investigação. As decisões económicas deixaram de pertencer ao PCC e passaram para o Primeiro-Ministro (PM) e algumas comissões do Conselho de Estado (CE).¹³⁷

O facto da iniciativa das reformas ter partido dos membros fundadores do PCC, só por si constitui uma mudança incrível, se considerarmos que haviam sido educados na ortodoxia socialista e agora enveredavam por uma via mais pragmática, em que as Quatro Modernizações¹³⁸ substituíam a luta de classes, e ser Vermelho já não era mais importante que ser Especialista. A máxima de que não importava a cor do gato desde que caçasse ratos significava que a eficácia de uma política devia ser avaliada pelos benefícios que gerava para o aumento da produção, o fortalecimento do poder nacional e a melhoria das condições de vida da população.¹³⁹

O primeiro passo foi criar uma coligação reformadora, encabeçada por Deng Xiaoping. Deng tinha ligações pessoais no PCC e no Exército de Libertação Popular (ELP), além de excelente reputação como administrador, político pragmático e estratega,¹⁴⁰ e contava com o apoio do moderado Chen Yun, que mobilizou apoiantes entre os velhos membros do PCC, e do radical Hu Yaobang, que encetou os mesmos

¹³⁵ Dos 11,9 milhões de novos membros recrutados entre 1997 e 2002, 75% tinham menos de 35 anos e 78,6% tinha no mínimo um nível de formação secundária superior ("Political forces", From the *Economist Intelligence Unit*, Jan 23rd 2003). Em 1992, a idade média dos membros do Comité Central do PCC era de 58 anos e 80% detinha um grau académico superior em engenharia ou ciências naturais, aumentando para 90% quando a última geração assumiu o poder (Dickson, in Buoye *et al.*, 2002:549)

¹³⁶ Em 2002, cerca de 9,065 empresários tinham sido eleitos para Congressos Populares locais, acima do nível de Condado, e 32,025 tinham-se tornado membros de Conferências Consultativas Políticas Populares. (Deborah Johnson, "Upbeat in China", in ASEAN Focus, December 2002, in <http://www.aseanfocus.com/asiananalysis/article.cfm?articleID=602>)

¹³⁷ "The Dynamics of Elite Politics during the Jiang Era", David Shambaugh, *The China Journal*, n.º45, January 2001

¹³⁸ Da agricultura, indústria, ciência e tecnologia e defesa nacional

¹³⁹ A 'Teoria das Três Ênfases' foi consagrada como a contribuição de Deng para o socialismo chinês.

¹⁴⁰ Harding, 1987

esforços junto da Liga da Juventude Chinesa (LJC) e da Escola do PCC.¹⁴¹ A diferença entre reformadores radicais e moderados marcou a evolução das reformas.¹⁴²

A Liderança Reformadora

Os moderados acreditavam na economia planeada, mas reconheciam-lhe limites, pelo que defendiam o mercado para alocar bens e serviços e determinar preços, e apoiavam o desenvolvimento das indústrias leves e da agricultura, os incentivos materiais e alguns laços com a economia internacional, mantendo o controle do investimento e da divisa estrangeira. Em termos sociais e políticos, receavam a contaminação espiritual da sociedade e do PCC. O processo de reforma devia ser lento, gradual e deliberado. Chen achava que a reforma da economia urbana deveria levar cerca de 30 anos.

Os radicais defendiam que o mercado devia predominar sobre o plano, determinando a alocação de todos os factores de produção, incluindo capitais, trabalho, matérias-primas e maquinaria industrial. Em termos sociais, consideravam que os maiores problemas da China eram a tradição agrária e feudal. Os radicais mais jovens tinham recebido formação no exterior. As reformas deviam ser rápidas e contundentes, para eliminar as distorções do sistema soviético. Hu Yaobang achava que a reforma da economia urbana deveria levar uns 3 a 5 anos.

A primeira década de reformas foi mais política que económica.¹⁴³ Deng não podia substituir o planeamento económico pelo mercado de um só golpe, porque havia muitos interessados no plano. A prioridade era mobilizar adeptos para as reformas. Para isso, contou com o apoio dos radicais. Zhao Ziyang chegou ao poder central em 1979, catapultado pelo êxito das suas experiências com incentivos à produção na agricultura e nas indústrias leves de Sichuan. A sua acção política consistiu em adiar decisões mais controversas (ex. a reestruturação das EPE, da burocracia e do sistema de preços) e aplicar o mercado nos sectores económicos esquecidos pelo plano económico e em zonas especiais. A agricultura e as indústrias leves puderam usar o mercado para determinar preços dos produtos agrícolas e de consumo e alocar trabalhadores e algumas matérias-primas. Isso traria benefícios económicos para a população, mas o grande alvo eram as províncias. Deng dividiu para reinar. As províncias detinham o

¹⁴¹ Barnett, in Lardy, 1994:65

¹⁴² Os parágrafos seguintes resumem as posições de cada facção reformadora com base no trabalho de Harding, 1987

¹⁴³ Susan Shirk (1992). "The Chinese Political System and the Political Strategy of Economic Reform" in Kenneth Lieberthal & David Lampton, eds. *Bureaucracy, politics and Decision Making in Post-Mao China*, 72-87

controle da maior parte das empresas fora do plano (as colectivas), e se estas ganhavam, aquelas também, o que as convertia em potenciais apoiantes das reformas. Adicionalmente, surgiram as ZEE e foram-se abrindo as cidades costeiras para atrair tecnologia, gestão e moeda estrangeiras e fazer experiências ainda mais radicais com o mercado. Durante esta década, houve vários períodos de reajustamento, nomeadamente para conter a saída de divisa estrangeira e a inflação gerada pelo consumo e, eventualmente, os radicais foram substituídos pelos moderados, após os acontecimentos de Tiananmen em 1989.

A segunda década das reformas foi bastante mais conservadora e planeada, apesar de, em 1992, Deng ter lançado um novo repto reformista. Durante a sua visita ao sul da China, ser rico passou a ser glorioso para todo o país, o que atestava o êxito das reformas até ao momento e a necessidade de estendê-las à totalidade do país. O objectivo oficial da reforma passou a ser o estabelecimento de uma Economia de Mercado Socialista com Características Chinesas. Esta segunda fase foi constituída por muitas experiências e consequências práticas demoradas,¹⁴⁴ e ainda ficou marcada pelo preenchimento do vazio ideológico por um discurso nacionalista, o que teve repercussões na abertura ao exterior.¹⁴⁵

Foi a partir da terceira década, quando Zhu Rongji assumiu o posto de Primeiro-Ministro (PM), que as reformas arrancaram de forma inequívoca. Zhu era um especialista em economia, que estivera responsável pela implementação do sistema da banca central, entre 1994 e 1998. Desta fase, destacam-se iniciativas como “Aproveitar o grande, deixar o pequeno”, dirigida às EPE, mantendo a propriedade estatal das grandes empresas nas áreas da defesa, da alta tecnologia e do comércio de cereais, e privatizando, ou desnacionalizando parcialmente, as pequenas e médias; a radical Reforma Administrativa de 1998; a ‘Teoria das Três Representações’, que permitiu a entrada de empresários, intelectuais e tecnocratas no PCC; “Ide para Oeste” para promover o desenvolvimento das regiões mais remotas e reduzir as disparidades regionais, e; a adesão à OMC. Nesta fase, o mercado suplantou o plano, aplicando-se mais uniformemente a todos os actores económicos, o que estimulou a competitividade.

A quarta geração de líderes, encabeçada por Hu Jintao e Wen Jiabao, assumiu o poder no início deste século. A sua função é consolidar a economia de mercado após a

¹⁴⁴ Apesar de haver leis e iniciativas importantes nesta fase, como os regulamentos das EPE e a Lei da Empresa e as bolsas de Shanghai e Shenzhen, não tiveram impacto imediato. A implementação das leis deparava-se com barreiras burocráticas. E apenas em 1996 se começou a sentir alguns efeitos das reformas das EPE. Por outro lado, há que destacar as reformas financeira e fiscal, com o objectivo de conter a crise da banca (resultante de empréstimos insolventes às EPE) e a diminuição de receitas de Estado (resultante da crescente autonomia do poder local e das empresas).

¹⁴⁵ Pearson, 1999

adesão à OMC, em termos de transparência e uniformização das leis, procedimentos e informação; clarificação dos direitos de propriedade; abertura de novos sectores da economia ao IDE e ao sector não-estatal, e; continuação da reforma administrativa e das EPE. Por outro lado, procuram manter a legitimidade do PCC, a nível interno (resolvendo problemas ambientais e sociais) e externo (reafirmando a integração da China no mundo).

Reforma Administrativa

A reforma administrativa tem consistido na adaptação da estrutura e processos burocráticos e das competências e ética profissionais dos funcionários públicos ao sistema de mercado, convertendo-a numa componente essencial das reformas económicas.¹⁴⁶ A adaptação das estruturas e processos assentou em medidas como a dupla descentralização do centro para as províncias e para as empresas;¹⁴⁷ na uniformização, transparência e simplificação de procedimentos; na diminuição do número de organizações e pessoal, e; na alteração e definição das funções de Estado.

A adaptação das competências e da ética profissional assentaram na abolição do emprego vitalício; na imposição de uma idade de reforma¹⁴⁸ e outros padrões etários¹⁴⁹ e académicos; no recrutamento por prestação de provas de admissão, e; em programas de formação específica para cargos directivos da Administração Pública (AP) e directores de EPE.¹⁵⁰

Desde 1978, houve cinco iniciativas de reforma administrativa, esperando-se uma sexta ainda em 2008. As primeiras três reformas concentraram-se mais nos cortes de organismos e pessoal do que na definição de funções de Estado, pelo que após cada reforma surgiam novos órgãos,¹⁵¹ e continuou a haver forte negociação interna entre os vários níveis da AP e o Estado. A reforma de 1982 iniciou a reestruturação do CE,

¹⁴⁶ "Review: 13 keywords of economic reform" in *People's Daily*, 30/10/2004

¹⁴⁷ Nas áreas financeiras, fiscais, recursos humanos, vistorias e aprovações administrativas e gestão económica (Dong & Yang, 2007:2).

¹⁴⁸ Logo após a primeira reforma administrativa em 1982, a idade média de ministros e vice-ministros em 38 das comissões e ministérios do CE, passou de 64 para 58 anos (Wang Manchuan, 2006:3).

¹⁴⁹ Departamentos de chefia acima do nível de distrito devem ter uma quota de funcionários à volta dos 40 anos ou menos e os líderes de província com mais de 58 anos, de prefeitura com mais de 55 e de distrito com mais de 52 devem reformar-se. (Li Cheng, 2001)

¹⁵⁰ Entre 2002 e 2006, as universidades de Xinghua e de Harvard administraram um "Curso de Formação Avançada da Administração Pública" a 60 responsáveis máximos de AP, por ano, dotando-os de conceitos e técnicas modernos de gestão pública, melhorando o pensamento estratégico e aumentando a capacidade de análise e resolução de problemas ("60 Chinese Senior Officials to Be Trained in Harvard University", *People's Daily*, 29/07/2003)

¹⁵¹ Por exemplo após 1982, os departamentos do CE que tinham passado para 61, aumentaram para 72, o que levou a novos corte em 1988, para 68 departamentos (Dong & Yang, 2007:2).

mediante a fusão de ministérios e comissões¹⁵² e a redução do número de organizações governamentais a nível central¹⁵³ e de pessoal directivo.¹⁵⁴ Foi instituída a Comissão de Reestruturação Económica Nacional (CREN), presidida pelo PM, para centralizar a gestão da economia, melhorando o seu planeamento.

A reforma de 1988 iniciou a separação entre o PCC e o Governo e entre este e as empresas, com novas reformas no CE. Foi estabelecida a Comissão Estatal de Planeamento (CEP), com funções de macro gestão da economia nacional e do desenvolvimento social, afastando o Estado da microeconomia e das funções administrativas empresariais. Alguns ministérios e comissões foram abolidos e outros reorganizados sob a forma de corporações. A nível de pessoal, houve uma redução de 9700 funcionários¹⁵⁵ e reintroduziu-se o sistema de admissão de funcionários públicos por mérito, e já não por nomeação com base na filiação política.

A reforma de 1993 surgiu no contexto da nova vaga de reformas e da proclamação da economia de mercado na constituição e, apesar de não ter surtido grandes efeitos,¹⁵⁶ pelo menos foi a primeira vez que a reforma administrativa foi reconhecida como tal nos documentos oficiais.

As reformas da última década (1998 e 2003) reforçaram a necessidade de simplificar a burocracia, constituindo o ‘Sistema dos Grandes Departamentos’, que consiste em reunir todos os assuntos de Estado que caíam na mesma categoria ou na mesma área de negócios num único órgão administrativo, evitando a sobreposição de funções de Estado e promovendo a eficiência administrativa e a diminuição dos custos administrativos.¹⁵⁷

Ciente de que o excessivo controlo burocrático impedia o desenvolvimento do mercado, e que a mistura das funções de Estado com as das empresas era uma doença persistente,¹⁵⁸ Zhu Rongji, recentemente eleito PM, lançou a mais radical das reformas administrativas. Reduziu o tamanho do serviço público¹⁵⁹ e mudou algumas das funções principais do governo. Os departamentos do CE passaram de 59 para 53, e os

¹⁵² Estabeleceu-se o Ministério do Comércio e das Relações Internacionais Económicas (MCRIE), resultante da fusão de vários ministérios e comissões económicas.

¹⁵³ O número de departamento do CE passou de 100 para 61 (Dong & Yang, 2007:2). O número de ministérios e comissões passou de 52 para 43 (Wang Manchuan, 2006:3).

¹⁵⁴ O número de membros do CE foi reduzido em 1/3 (Wang Manchuan, 2006:3). O número de Ministros e Vice-Ministros responsáveis pelos Ministérios e Comissões diminuiu 67% (Dong & Yang, 2007:2).

¹⁵⁵ Wang Manchuan, 2006:3

¹⁵⁶ Exceptuando uma nova redução de departamentos do CE para 59. (Dong & Yang, 2007:3)

¹⁵⁷ “On China’s Newest Administrative Reform” in <http://chinascope.org/main/content/view/618/76/1/1/>

¹⁵⁸ Yang Xi, “China’s administrative reform has clear way”, March 11, 2008, in http://www.china.org.cn/government/NPC_CPPCC_sessions2008/2008-03/11/content_12313687_2.htm

¹⁵⁹ Em Junho de 2002, havia menos 1,15 milhões de funcionários públicos. (Wang Manchuan 2006) A redução está avaliada em 47% da Função Pública. (Dong & Yang, 2007:2)

ministérios e comissões de 40 para 29, tendo desaparecido muitos dos que geriam as EPE, que passaram a ser entidades legais independentes, geridas por profissionais de gestão. A CEP passou a ser Comissão de Planeamento do Desenvolvimento Estatal (CPDE), com as funções de equilibrar a economia, diminuir a inflação, otimizar a estrutura económica, e melhorar os sistemas de controlo da macroeconomia e de medidas económicas e legais.¹⁶⁰ Uma comissão central começou a definir as funções e missões, departamentos e divisões e o número de funcionários de cada organização estatal, com mais de 100 responsabilidades a serem delegadas para o governo local, as empresas ou organizações civis.¹⁶¹ Um dos princípios fundamentais da reforma foi estabelecer um enquadramento legislativo de procedimentos obrigatórios e públicos para validar o exercício de poderes administrativos,¹⁶² o que condicionava a existência de *neibu* (regulamentos internos secretos).

A reforma de 2003 foi uma reacção às exigências da OMC e reforçou a definição das funções do Estado, a saber, regulação macroeconómica, supervisão do mercado, controlo social e provisão de serviços públicos.¹⁶³ A CPDE passou a ser a Comissão de Reforma e Desenvolvimento Nacional (CRDN), enfatizando o controle macroeconómico. Foi estabelecida a Comissão de Administração e Supervisão de Bens Públicos (CASBP) a nível central, provincial e local, para supervisionar a reforma das EPE, separando proprietários e administradores directos, o que permite evitar a intervenção dos primeiros nas operações quotidianas das EPE.¹⁶⁴ A Comissão de Comércio e Economia Estatal e o Ministério de Comércio Externo e Cooperação Económica fundiram-se no Ministério do Comércio (MC), que passou a ser o responsável pelo comércio interno e externo (anteriormente separados) e da cooperação económica internacional.

A reforma anunciada para 2008 pretende reforçar a cooperação e colaboração entre os diversos níveis da AP, através de grandes departamentos com funções integradas.¹⁶⁵

Paralelamente às reformas administrativas, houve outras medidas isoladas para reestruturar a AP, mas igualmente importantes: logo no início da reforma, a instituição do Gabinete de Ajustamento para resolver conflitos de interesses que estivessem a bloquear o progresso das reformas; a utilização de Tecnologias da Informação (TI) para promover a descentralização, a transparência e os mecanismos de recolha de informação para o

¹⁶⁰ Yang Xi, Op.cit., pp.37

¹⁶¹ Wang Manchuan, 2006:5

¹⁶² Biddulph, in Brahm, 2002

¹⁶³ Wang Manchuan, 2006

¹⁶⁴ Chi, 2005

¹⁶⁵ "China to start new round of government institutional reform" (10/23/07), in <http://www.china-embassy.org/eng/xw/t374791.htm>

desempenho das funções estatais de monitorização e controlo, desde 1992,¹⁶⁶ e; a reforma da banca (1993) e fiscal (1994), que através da nacionalização dos bancos e da regulamentação e padronização dos impostos, permitiu controlar a autoridade local e promover a transparência.

4. Organização Económica

A economia chinesa caracteriza-se pela coexistência de um sector estatal com um sector não-estatal, que gradualmente ultrapassou o primeiro.¹⁶⁷ O sector estatal é dominado pelas EPE, embora as Empresas Colectivas (EC) também pertençam aquele sector. O sector não-estatal é constituído por Empresas Privadas (EP), Empresas de Capital Estrangeiro (ECE) e Empresas de Propriedade Conjunta (EPC). Independentemente do tipo de empresa, as tendências da organização económica chinesa são a crescente definição dos direitos de propriedade, a separação entre a propriedade e a gestão, a passagem de uma organização sociopolítica a uma socioeconómica - ou mesmo estritamente económica - e a diminuição do planeamento económico em prol do mercado.¹⁶⁸

Na era global, a linha que separa o sector estatal do não-estatal já não é a propriedade, mas antes a abertura, medida em termos de transparência, alargamento do leque de investidores e contratação de estrangeiros e, aparentemente, as EPE têm demonstrando maior abertura que o sector privado familiar.¹⁶⁹ Em 2005, a CASBP anunciou que 25 EPE (incluindo empresas do sector financeiro, eléctrico, imobiliário e de transporte ferroviário) recrutariam os seus gestores de topo (directores gerais, directores de operações e oficiais de contabilidade) de fontes externas, a nível doméstico e internacional, sendo que 15 delas não colocavam restrições à nacionalidade.¹⁷⁰

Um dos tipos de empresas fundamentais no início das reformas foram as EC, as quais não podemos integrar nos novos actores económicos, porque já existiam antes de 1978, mas também não podemos integrar na reestruturação das EPE. As EC distinguem-se das EPE por não estarem tão integradas no planeamento económico, fosse porque

¹⁶⁶ Ma *et al.*, 2004

¹⁶⁷ A percentagem de output industrial do sector não-estatal passou de 0,5% em 1980 (Smyth, 1998:240) para 62% em 1998 (Lin, 2001: 32) Já o sector estatal passou de 76% em 1980 para 29% em 1996 (Smyth, 1998)

¹⁶⁸ O Estado passou de controlar 95% da produção industrial em 1979 para 10% em 2005 (Dong & Yang, 2007). Em 1995 o mercado de materiais de produção já se encontrava ao mesmo nível do mercado de bens de consumo, que foi o primeiro a ser liberalizado. Outros mercados também se têm desenvolvido como o financeiro, tecnológico, de mão-de-obra e imobiliário. (Chen Min, 1995:120)

¹⁶⁹ Woetzel, 2008

¹⁷⁰ "SOEs Open Top Positions to Foreigners", 2005-05-08 in http://english.china.com/zh_cn/business/chinadotcom/11021620/20050508/12294798.html

dependiam dos níveis mais baixos da AP, fosse porque não tinham prioridade na alocação de recursos bem como salários e benefícios sociais mais baixos.¹⁷¹ As EC foram as primeiras empresas na China a experimentar a liberdade de comercialização e o sistema de preços de mercado para o *surplus* produtivo; a usar esquemas de incentivos à produção; a contratar e despedir pessoal; a obter os seus próprios recursos no mercado, e; a entrar em negócios com o exterior. Todas estas tarefas eram facilitadas pelo apoio das autoridades locais ou dos órgãos semigovernamentais (Comités de Residentes) que as coordenavam, nomeando os directores e tomando as decisões mais importantes, mediante pagamento de uma taxa de gestão.¹⁷² As EC têm vindo a decair, talvez porque alguns dos seus investidores (agricultores e colectividades) tenham optado por iniciativas privadas, ou porque o Estado optou por transformá-las em cooperativas de trabalhadores ou EPC.¹⁷³

Novos Actores Económicos

O sector não-estatal desenvolveu-se num contexto de falta de precedentes e de regulação consistente e de menos restrições institucionais, caracterizado por maior flexibilidade na obtenção de fundos, em transacções monetárias e nas práticas laborais;¹⁷⁴ ausência do PCC no interior das empresas;¹⁷⁵ gestores inovadores, proactivos e com autonomia de decisão na produção, comercialização e distribuição dos seus artigos.¹⁷⁶ As grandes contribuições deste sector para a economia foram a introdução de novas formas de propriedade e gestão e a promoção da competitividade, através da mudança dos padrões de desempenho e da substituição das autoridades pelo mercado na alocação de bens e recursos.

As EP, extintas em 1956, surgiram novamente em meados dos anos 80 do século XX¹⁷⁷ e têm tido um crescimento extraordinário. O número de empresários registados na Federação Chinesa de Indústria e Comércio passou de 238000, em 1993, para cerca de

¹⁷¹ Lin, 2001

¹⁷² Ibid

¹⁷³ Em 1999, cerca de metade das 300,000 EC encontravam-se à beira da falência por falta de competitividade e forte endividamento (Chen, 2001)

¹⁷⁴ A partir de 1984 passou a ser permitido contratar trabalhadores não especializados e supervisores de fontes externas, que não os departamentos estatais de emprego. (Child *et al.*, 1994:220)

¹⁷⁵ Apesar de haver indicações que com a adesão de empresários individuais ao PCC, algumas empresas privadas têm agora células do PCC. Estudos realizados em 2002 indicam que, no espaço de um ano, mais de 100,000 células do PCC foram instituídas. (Deborah Johnson, "Upbeat in China", in ASEAN Focus, December 2002, in <http://www.aseanfocus.com/asiananalysis/article.cfm?articleID=602>)

¹⁷⁶ Lin, 2001:75-76

¹⁷⁷ A revisão constitucional de 1982 reconheceu pela primeira vez que as actividades de propriedade não estatal eram um complemento necessário e benéfico para a economia socialista (Liang & Lauderdale, 2006)

2.4 milhões, em 2004. Empregam 34 milhões de trabalhadores e o seu capital social passou de 68 biliões RMB, em 1993, para 2,47 triliões RMB, em 2004.¹⁷⁸ Trata-se de empresas até 8 trabalhadores, divididas entre empresários individuais, parcerias entre pequenas famílias ou Empresas Individuais de Responsabilidade Limitada, com autonomia de gestão. Cerca de 1/3 dessas empresas desenvolve-se num regime de propriedade e gestão familiares com as seguintes características: estruturas simples e centralizadas, decisões rápidas, sistemas de financiamento alternativos, baixo endividamento, ligações inter-regionais com empresas semelhantes com base em laços familiares ou de amizade, noção de lucro e custo, produção de brinquedos e pequenos aparelhos electrónicos para empresas de Taiwan e Hong Kong, assente em trabalho intensivo.¹⁷⁹

Apesar de uma forma geral não serem supervisionadas pelo Estado,¹⁸⁰ caem no âmbito da Administração Estatal da Indústria e do Comércio (AEIC), na qualidade de emissora de licenças, reguladora de contratos e executora de leis económicas. No início deste século, o sistema do sector privado estava ainda em fase de consolidação, com muitos empresários a queixarem-se de dificuldades na obtenção de recursos produtivos e empréstimos e discriminação por parte das autoridades, o que levou alguns a candidatarem-se a eleições locais ou mesmo a aderirem ao PCC.¹⁸¹ O governo reconheceu que não tem dado segurança institucional a este sector, principalmente aos empresários inovadores,¹⁸² e apoia as iniciativas privadas, tendo inclusivamente resgatado negócios privados da falência.¹⁸³ Com a adesão à OMC, uma das grandes preocupações do sector privado, os direitos de propriedade, passaram a ter maior protecção, tendo sido incluídos na constituição da RPC em 2004.

As empresas de capital estrangeiro (ECE) ressurgiram em 1979 e o seu número é impressionante.¹⁸⁴ Estima-se que, em 1998, a sua percentagem de *output* industrial atingia os 15%¹⁸⁵ e a sua participação nas exportações chinesas era de 44.1%.¹⁸⁶ Em 1999, empregavam cerca de 20 milhões de chineses, representando 10% da mão-de-

¹⁷⁸ "The reformer who came in from the cold", ALLEN T. CHENG, 27/02/2004, South China Morning Post.

¹⁷⁹ Chen Ming-Jer, 2001

¹⁸⁰ Exceptuando a aprovação de operações de Fusão e Aquisição no estrangeiro, bem como outro tipo de operações globais. (Woetzel, 2008)

¹⁸¹ Apesar de, em 2004, a adesão atingir apenas os 0,5% de empresários, estes manifestam interesse em pertencer ao partido, seja por constituir um veículo de sucesso para eles, seja porque sentem que se não podem lutar contra o sistema, pelo menos podem tentar mudá-lo desde dentro ("The reformer who came in from the cold", ALLEN T. CHENG, 27/02/2004, South China Morning Post)

¹⁸² Chi, 2005

¹⁸³ Como foi o caso em 2004 da empresa Investimento Estratégico D'Long, um dos maiores conglomerados chineses privados (Woetzel, 2008)

¹⁸⁴ Só em Shanghai no período de 1990 a 1996 passou de 300 para 16000 (Chen Ming-Jer, 2001)

¹⁸⁵ Lin, 2001

¹⁸⁶ Chen Ming-Jer, 2001

obra urbana.¹⁸⁷ O investimento das ECE diversificou-se bastante, passando da produção a baixo custo para actividades de I&D.¹⁸⁸ As ECE dividem-se em Escritórios de Representação (ER), *Joint-Ventures* Equitativas (JVE), *Joint-Ventures* Contratuais (JVC) e Empresas Totalmente Estrangeiras (ETE). Os ER não podem envolver-se em negócios, mas podem fazer pesquisa de mercado e estabelecer contacto com entidades estatais e empresas locais. As JVE são entidades legais independentes, de responsabilidade limitada, em que as perdas, lucros e o controle são partilhados, segundo a divisão de quotas. A parte chinesa normalmente dá o terreno, os edifícios e a mão-de-obra e a parte estrangeira fornece o capital, equipamentos e o investimento criativo.¹⁸⁹ O Conselho de Administração é a entidade máxima de gestão das JVE, com autoridade para rever e aprovar as decisões do Director Geral, e certos assuntos requerem unanimidade entre os seus membros.¹⁹⁰ As JVC podem constituir entidades legais, mas não resultam em empresas de responsabilidade limitada. Trata-se de acordos em que cada parceiro desempenha certas tarefas e a gestão está a cargo de um comité conjunto de gestão. Os termos e limites da cooperação e a divisão de lucros não estão directamente relacionados com as contribuições de capital de cada parceiro.¹⁹¹ A partir de 1986, foram permitidas as ETE em algumas indústrias, limitação entretanto abolida por imperativos da OMC. A propriedade, gestão e operações são da inteira responsabilidade de um investidor estrangeiro.

As ECE não são controladas pelo Estado, embora os requisitos de formalização as sujeitem à sua influência. A concessão da licença de actividade carece da aprovação de um Estudo de Viabilidade (EV), o qual dependendo do montante total do investimento poderá ser remetido para o CE (acima de 100 milhões USD), para o MC (acima de 30 milhões USD), para as províncias (abaixo de 30 milhões USD), e ainda outra organização da AP (dependendo da especificidade do sector). Quanto mais alto o nível hierárquico, mais rigorosos e demorados são os processos de aprovação. As ECE gozam de liberdade de contratação e despedimento, no entanto, cada trabalhador deve ter um contrato individual de trabalho, no âmbito das leis nacionais, cujo cumprimento é supervisionado pelas autoridades locais de trabalho.

As EPC são uma criação da reforma, com o grande objectivo de definir os direitos de propriedade, mas também capitalizar o sector estatal, o que significa que algumas têm

¹⁸⁷ Ibid

¹⁸⁸ Incentivando o IDE nas indústrias de alta tecnologia e Institutos e laboratórios de I&D (Gateway to China / Business/Investment FAQ in http://english.china.com/zh_cn/business/faq/11024764/20041015/11917309.html

¹⁸⁹ Idéias, tecnologia, e *know-how* de *marketing* e finanças (Child, 2000)

¹⁹⁰ Por exemplo, a alteração dos Estatutos Sociais

¹⁹¹ Até porque pode não haver qualquer investimento de capital, mas antes transferência tecnológica com base em acções de formação administradas nas instalações da empresa estrangeira (Tung, 1982)

uma participação do Estado. São totalmente independentes, têm autonomia para decidir e guiam-se pelo mercado. Logo no final da primeira década, foram feitas experiências com algumas EC, que se tornaram cooperativas de trabalhadores. As acções eram vendidas ao público nas bolsas de Shanghai e Shenzhen. A emissão de acções estendeu-se posteriormente às EPE através da Lei da Empresa de 1993, que veio formalizar e estruturar as sociedades por acções, nas quais também as EP e as ECE eram incentivadas a participar. Em 1995, havia mais de 3 milhões de EPC nas zonas rurais.¹⁹² Em 1997, havia 12522 EPC no sector industrial e, em 1998, 9262 já não tinham qualquer participação do Estado.¹⁹³

Reforma das Empresas Propriedade de Estado

O longo e conturbado processo de reestruturação das EPE deveu-se a um dilema político, económico e social, que não permitia ao Estado dismantelar a base da ideologia socialista (apesar de ineficaz) nem às EPE competir justamente no mercado (pela existência de obrigações sociais, que o sector privado não tinha e que o Estado já não financiava).

Se houve reforma gradual foi a das EPE. Territorialmente, começou em Sichuan, em 1979, com 100 empresas, estendendo-se no ano seguinte a outras 6600 empresas, maioritariamente em Sichuan, mas também noutras províncias.¹⁹⁴ Sectorialmente, primeiro foi a indústria de bens de consumo, depois a indústria pesada e de alta tecnologia e, recentemente, a banca.¹⁹⁵ Em termos do âmbito das reformas, inicialmente visaram combater a ineficiência, posteriormente separar a propriedade da gestão das EPE e, finalmente, introduzir novas formas de propriedade.

De 1978 a 1982, algumas EPE experimentaram alguma autonomia na produção e comercialização, mediante negociação de um contrato com as respectivas entidades governamentais, que lhes permitia reter parte ou a totalidade do excedente da produção planeada para vender livremente no mercado, gerando lucros que podiam ser utilizados para os fins sociais da empresa (ex. alojamento).

De 1983 a 1986, as EPE passaram a pagar impostos sobre os seus lucros. Adicionalmente, a injeção de capital pelo Estado foi substituída por empréstimos bancários. Em termos de gestão, com o objectivo de limitar o papel do comité do PCC no

¹⁹² Smyth, 1998

¹⁹³ Lin, 2001

¹⁹⁴ Chen Min, 1995:132; Garnier, 1986:5

¹⁹⁵ Woetzel, 2008

seio das empresas, iniciou-se o Sistema de Responsabilidade do Director. As EPE passaram a ser centros de custos independentes do Estado, nas quais foram introduzidas noções de lucro, custos e juros. No entanto, não eram responsabilizadas pelas suas perdas, o que fortalecia o poder interventivo das entidades governamentais financeiras e industriais.

De 1987 a 1991, foi implementado o Sistema de Responsabilidade por Contrato, que separou a gestão das EPE do seu proprietário, o Estado. Os contratos eram negociados com base no desempenho das empresas e definiam os direitos (decisões e orçamento) e obrigações (produção e receitas) dos gestores, que passavam a ser responsáveis pelas perdas. Surgiu a Lei das EPE¹⁹⁶ e a Lei da Falência,¹⁹⁷ com poucas consequências práticas.¹⁹⁸ Os acontecimentos de 1989 reforcaram o papel do PCC no seio das EPE e a crise do endividamento triangular exigiu a injeção de capital pelo Estado.¹⁹⁹ Adicionalmente, não se produziu um verdadeiro afastamento das organizações governamentais. Muitos gestores deviam a sua posição a superiores hierárquicos (com quem tinham laços pessoais) e temiam ser afastados dos seus postos por apoiar as reformas.²⁰⁰ Por outro lado, necessitavam a sua ajuda para resolver dificuldades económicas de obtenção de capital, recursos e meios de escoamento de produto, o que prologava a ineficiência das EPE, pela pouca atenção prestada a vendas e estudo de mercado, bem como a desenvolvimentos tecnológicos ou introdução de novos produtos, e pela continuidade de funções operativas e administrativas ambíguas e de problemas de comunicação interdepartamental.²⁰¹

A partir de 1992, num contexto geral de renovado entusiasmo pelas reformas, surgiram várias medidas que incrementaram a autonomia das EPE e alteraram a sua propriedade. O regulamento da Lei das EPE concedeu-lhes um extraordinário pacote de direitos,²⁰² além de introduzir penalizações para as organizações governamentais que interferissem na autonomia das EPE e reforçar a necessidade do governo criar um

¹⁹⁶ Até 1988, as EPE eram denominadas Empresas Geridas pelo Estado.

¹⁹⁷ Emitida em 1986, mas efectiva apenas em 1988 (Sun, 2000)

¹⁹⁸ A Lei das EPE necessitava regulamentos complementares que só seriam emitidos quatro anos depois. A Lei da Falência deparou-se com a resistência de muitas partes. O Estado queria evitar despedimentos em massa. Os bancos tinham muito capital injectado nas EPE. Os gestores reclamavam que as empresas já não se encontravam em boas condições financeiras e não lhes era permitido despedir trabalhadores, que além de redundantes, acresciam os custos da empresa, tal como acontecia com os reformados. (Sun, 2000)

¹⁹⁹ O investimento estatal para cobrir perdas aumentou 34% em relação a 1988 (Chen Min, 1995: 123)

²⁰⁰ White, 1993

²⁰¹ Ibid

²⁰² Decidir a produção e operação, estipular preços para produtos e serviços, comprar material, importar e exportar, decidir investimentos, dispor de fundos de reserva, dispor de bens estatais para fins de gestão, formar JV ou fundir-se com outras empresas, contratar pessoal, comercialização directa dos seus produtos, gestão de RH, decidir salários e bónus, resistir e rejeitar alocação estatal de pessoal, recursos materiais e financeiros (Sun, 2000)

sistema de segurança social que aliviasse o peso das obrigações sociais nos orçamentos das EPE.²⁰³ Começou a surgir uma nova classe de gestores: mais progressistas, organizando-se para pressionar o governo,²⁰⁴ mais qualificados²⁰⁵ e compensados de acordo com o desempenho das EPE que geriam. A Lei da Empresa de 1993 introduziu o Sistema da Empresa Moderna, no seguimento de experiências iniciadas em 1991. O Estado encorajou a formação de grupos de empresas e de corporações, transformando parte dos seus direitos de propriedade em acções, que seriam listadas nas bolsas de Shenzhen e Shanghai. Ainda nesse ano o Estado anunciou a introdução do sistema de contabilidade internacional.

Em 1994, com as novas reformas fiscal e financeira, inaugurou-se a última fase, marcada pela consolidação do Sistema de Empresa Moderna. O governo reconheceu, pela primeira vez oficialmente, que a maioria das EPE se encontrava em situação de perda²⁰⁶ e que era necessário torná-las mais competitivas, através da formação de gigantes, da introdução de novas formas de gestão corporativa e de empreendedorismo e de internacionalização.²⁰⁷ A política de 1997 “Aproveitar o grande, Deixar ir o pequeno” propunha manter 1000 das 118000 grandes EPE em cinco sectores²⁰⁸ com economias de escala para criar grandes empresas, mediante formação de grupos horizontais e fusões. As restantes 117000 faliem, privatizavam ou fundiam-se, o que levou à diversificação da propriedade, com um número crescente de EPC.²⁰⁹ Em termos de gestão, as EPE são totalmente responsáveis pela sua sobrevivência, o que promoveu o empreendedorismo. As EPE prestam mais atenção ao mercado, são orientadas para o cliente, controlam custos e seguem padrões contabilísticos, buscam outras formas de financiamento e trabalham com esquemas de incentivos com base no desempenho.²¹⁰ Adicionalmente, já não contam com pesadas obrigações sociais, podendo vender bens físicos que não contribuam directamente para o negócio (como hospitais e escolas) no mercado aberto e com lucro.²¹¹ A gestão parece caminhar no sentido da profissionalização, tendência coadjuvada pela abertura do sistema de selecção de gestores²¹² e pelas várias iniciativas

²⁰³ Fukuda, 1998

²⁰⁴ White, 1993:136

²⁰⁵ Estudos realizados em 1995 demonstram que 70% dos gestores inquiridos detinham funções técnicas ou de gestão antes de serem nomeados e menos de 25% tinham sido funcionários do partido. (Lin, 2001:36)

²⁰⁶ De 1994 a 2005, 3658 EPE faliram (Woetzel, 2008)

²⁰⁷ Child, 2000:39

²⁰⁸ Automóveis, Construção, Electrónica, Maquinaria e Petroquímica

²⁰⁹ De 14 corporações listadas nas bolsas de Shanghai e Shenzhen em 1990, passou-se para 54 em 1992, 472 em 1994, 745 em 1998, para 851 em 2000 (Sun, 2000)

²¹⁰ Child, 2000:45

²¹¹ Woetzel, 2008

²¹² Chi, 2005

educativas especiais para gestores das EPE.²¹³ Em 2003, instituiu-se a CASBP, a qual reúne em si não só os investidores de todas as EPE, como também a responsabilidade exclusiva da planificação e orientação ao mercado da reforma do sector estatal.²¹⁴ De acordo com a CASBP, todas as EPE em perda deverão sair do mercado até final de 2008, e, em 2010, o número de EPE centrais deverá estar entre 80-100, entre as quais 30-50 devem ser internacionalmente competitivas.²¹⁵

Tabela I: Quadro Resumo da Reforma das EPE

Período	Designação	Principais características
1978–1982	Experiências de reforma industrial	Retenção do excedente das quotas de produção para livre comercialização
1983-1986	Início oficial da Reforma Industrial	Sistema de Responsabilidade por Contrato de lucros, aos quais se aplicam impostos Sistema de Responsabilidade do Director
1987-1991	Separação entre Propriedade e Gestão	Sistema de Responsabilidade por Contrato de lucros e perdas
1992-1993	Experiências com novas formas de propriedade	Direitos alargados de gestão, reconhecimento da necessidade de reformular obrigações sociais e reforço da separação entre propriedade e gestão Transformação de parte da propriedade de Estado em acções cotadas nas bolsas de Shanghai e Shenzhen
Após 1994	Sistema de Empresa Moderna e Reforma Administrativa	Reformas fiscais e financeiras incrementam a responsabilização das EPE pelo seu desempenho Profissionalização da gestão 'Aproveitar o Grande, Deixar ir o Pequeno' Redução do número de organismos estatais responsáveis pelas EPE e criação da CASBP como único organismo estatal para a planificação e implementação da reforma das EPE

5. A Política de Abertura ao Exterior

A abertura ao exterior foi fundamental para o crescimento económico chinês, através da entrada de IDE, do incremento das exportações, da transferência de tecnologia e *know-how*, da criação de emprego e do estímulo à competitividade. A percentagem do comércio no PIB passou de 39.1%, no período 1995-1999, para 71.9%,

²¹³ Ver por exemplo Ambler & Witzel, 2000:52

²¹⁴ "Background of Central SOE Reform", Beijing Review, NO.2, January-10-2007, www.bjreview.com.cn

²¹⁵ Ibid

em 2005-2006.²¹⁶ Entre 2005 e 2006, a China recebeu 20% do IDE em países não OCDE,²¹⁷ no total de 78.1 biliões de USD.²¹⁸ No período de 1986 a 1996, as exportações de bens e serviços cresceram em média 10% ao ano, atingindo um crescimento de 21.8% na década seguinte.²¹⁹ Além de agente de mudanças, a abertura é ainda um catalisador da reforma, por exemplo, do sistema legal, da contabilidade e do mercado de moeda estrangeira.²²⁰ No entanto, o processo de integração não foi fácil, pela carga histórica do domínio estrangeiro nas antigas concessões chinesas, e pela carga ideológica da poluição espiritual, cujo peso se fazia sentir mais ou menos conforme moderados ou radicais detinham o poder. Assim, o processo de integração desenrolou-se entre a necessidade de controlo e as influências e pressão externas.

Um dos primeiros passos da abertura foi a adesão a organizações internacionais, como o Banco Mundial, o FMI e o Banco de Desenvolvimento Asiático, que assentavam numa nova divisão económica do mundo entre PD e Países em Desenvolvimento (PED), segundo a qual os primeiros tinham a obrigação moral de ajudar os segundos. Assim, a China pretendia receber empréstimos a taxas de juro mais baixas e conselhos técnicos e económicos. Mas as exigências inerentes a essa adesão provocaram mudanças na China, que passava a estar obrigada a entregar relatórios, lidando com novos conceitos, como PIB, o que, por sua vez, influenciou a compilação de informação económica e pressupôs maior transparência da economia chinesa.²²¹

Inicialmente, nem todos os sectores de actividades, actores económicos e regiões chinesas permitiam a entrada de IDE. Os líderes chineses definiam os sectores proibidos, restringidos, permitidos e encorajados, de acordo com as prioridades de investimento, as quais estavam sujeitas a alterações.²²² O comércio era conduzido exclusivamente por 12 Corporações de Comércio Externo (CCE) dependentes do MC, as quais foram extintas, logo nos anos 80 do século XX, para dar lugar a outras CCE independentes do MC.²²³ As empresas chinesas só podiam envolver-se em negociações com estrangeiros mediante autorização. Os primeiros parceiros chineses foram as EC. As primeiras regiões onde foi

²¹⁶ Indicadores de Comércio do Banco Mundial, retirado do site <http://info.worldbank.org/etools/tradeindicators/CountryReports/report41.pdf>

²¹⁷ <http://info.worldbank.org/etools/tradeindicators/CountryReports/report41.pdf>

²¹⁸ <http://devdata.worldbank.org/external/CPPProfile.asp?PTYPE=CP&CCODE=CHN>

²¹⁹ http://devdata.worldbank.org/AAG/chn_aag.pdf

²²⁰ "The Role of Foreign Capital in Chinese Reforms: a Survey", Ashwini Deshpande, in China Report, vol.32, issue 3, 1996; Foreign Direct Investment: Does the Rule of Law Matter? John Hewko, China Institute for Reform and Development (CIRD), economic transition, 2002-7-1

²²¹ Lieberthal, 1995

²²² Ver por exemplo Kivela & Leung, 2005

²²³ O MC interferia apenas em questões relacionadas com quotas de exportação e importação, quando havia grandes quantidades de produtos envolvidas ou se se tratava de um bem considerado estratégico (Stewart & Keown, 1989)

permitido o IDE foram as ZEE, em 1980.²²⁴ Estas zonas, inspiradas em plataformas de exportação de outros PED, assentavam numa política de cariz liberal, que defendia o aproveitamento da vantagem comparativa de trabalho intensivo para a produção e a montagem, a descentralização do poder económico, a entrada de mais IDE, a implementação de mais indústria orientada para exportação e a liberdade de importação de materiais e componentes. As ZEE passaram depois a chamar-se ZDET, espaços privilegiados de introdução e desenvolvimento de tecnologia, promovendo igualmente a exportação, que se estenderam à quase totalidade do território.²²⁵

O veículo de IDE preferido do governo chinês era as JV, que era em simultâneo o mais complexo, em termos de negociação, aprovação e implementação.²²⁶ Além do EV, as JV ainda têm de submeter a aprovação os Estatutos Sociais e o contrato negociado. A negociação deve ser precedida pela assinatura de uma Carta de Intenção (CI), a qual foi abrangendo cada vez mais pormenores (ex. número de empregados e habilitações profissionais), derivados de certas circunstâncias sociais da China. Tudo isto era agravado por uma multiplicidade de organizações governamentais, cujo número foi diminuindo e cujas funções passaram para as províncias e para as empresas.²²⁷

Um dos grandes problemas da abertura foi a gestão de divisa estrangeira, cuja solução ilustra como a construção de um ambiente de investimento mais favorável resultou de pressão externa. A abertura trouxe turistas e JV à China, o que exigia alguma convertibilidade do RMB, a qual foi conseguida com um sistema de dupla moeda (certificados de moeda estrangeira convertíveis para RMB). Todas as transacções de moeda estrangeira obedeciam a um plano preparado por ministérios e comissões, aprovado pelo CE e supervisionado pelo Banco da China. As JV tinham dificuldades em importar componentes e repatriar lucros, o que questionava os benefícios de investir na China. Em 1986, as ECE passaram a poder ajustar as contas de divisa estrangeira entre si e, a partir daí, surgiram centros de câmbio de acesso limitado para trocar moeda, coexistindo com o sistema de dupla moeda, que viria a ser extinto em 1994.²²⁸ Entretanto,

²²⁴ As ZEE foram implementadas em 4 fases, abrangendo as 12 províncias costeiras e 40% da população. Em 1980, abriram Shenzhen, Shantou e Zhuhai e Xiamen. Em 1984 abriram-se 14 cidades costeiras de Dalian a Beihai, com programas de formação para as autoridades na ZEE de Shenzhen, considerada o modelo de uma nova economia e forma de gestão. Em 1985, foram abertas zonas territoriais mais vastas, como os deltas dos rios Yangzi e Pérolas e a província de Fujian. Em 1988, abriram mais cidades costeiras e a Ilha de Hainan. Após 1992 foram criadas ZEE no Tibete e Xinjiang e iniciou-se a construção da ZDET de Pudong em Shanghai (Crane, 1993).

²²⁵ Em 1999, 29 das divisões administrativas da China tinham em média quatro ZDET cada uma. Ver Ambler & Witzel, 2000

²²⁶ Ver por exemplo Trigo, 2006 para uma síntese de todas as aprovações necessárias para o funcionamento de uma JV

²²⁷ Por exemplo, certos projectos são aprovados pelas CCE, braços regionais do MC, as quais têm mais proximidade com as autoridades locais e as empresas locais, tornando os processos muito mais rápidos.

²²⁸ A redacção deste parágrafo teve por base o trabalho dos autores Pomfret (1997) e Potter (1999).

o balanço comercial positivo resolveu o problema de escassez de moeda estrangeira e as reservas chinesas passaram de 5.5 bilhões USD, em 1989, para 258.6 bilhões USD, em 2002, altura em que a China atingiu a segunda posição no ranking das reservas de divisa estrangeira.²²⁹

A tendência mais recente da abertura é que a China já não se limita a receber IDE, como também investe nos mercados internacionais, através de operações de Fusão & Aquisição e formação de empresas, especialmente para assegurar o acesso a recursos naturais, como petróleo, metais e gás natural.²³⁰ Em 2004, o IDE chinês aumentou 526% para 11.3 bilhões USD.²³¹ O investimento em acções em bolsas internacionais passou de 6.5 bilhões USD, em 2004, para 26.2 bilhões USD, em 2005.²³² O IDE chinês concentrava-se inicialmente na Ásia (excepto pelos recursos naturais), mas hoje estende-se a todo o mundo.²³³ A Haier abriu um posto de operações no sul da Califórnia, no final dos anos 90 do século XX, tendo rapidamente ganho 20% do mercado de pequenos frigoríficos.²³⁴ A internacionalização traz crescimento em escala, diversificação espacial e a introdução de não chineses com diferentes normas negociais e práticas de gestão, o que vai exercer pressão sobre o processo de decisão personalizado, as relações hierárquicas, os canais de comunicação vertical e as redes externas com base em normas implícitas.²³⁵

Adesão à OMC

Em Dezembro de 2001, após 15 anos de árduas negociações,²³⁶ a China aderiu à OMC, sem dúvida a jóia da coroa da política de reforma e abertura chinesa, não só pelas medidas prévias de adaptação do contexto empresarial ao esperado incremento de competitividade, mas também pelas obrigações que dela decorreram. As medidas de adaptação incluíram o levantamento de subsídios à exportação, a diminuição de restrições no uso de moeda estrangeira, a responsabilização das EPE pelos seus lucros e perdas, a introdução de competição por novos actores económicos, a uniformização do

²²⁹ Deborah Johnson, "Upbeat In China", in Asean Focus, December 2002, retirado do site <http://www.aseanfocus.com/asiananalysis/article.cfm?articleID=602>

²³⁰ Meagan C. Dietz, Gordon Orr, and Jane Xing, "How Chinese companies can succeed abroad", in The McKinsey Quarterly, May 2008, retirado do site <http://www.mckinseyquarterly.com>

²³¹ "China economy: Chinese Firms Thinking Global", May 15th 2006, Country Briefing From The Economist Intelligence Unit Source: Viewswire.

²³² Ibid

²³³ "China's track record in M&A", Thomas Luedi, in The McKinsey Quarterly, June 2008, retirado do site <http://www.mckinseyquarterly.com>

²³⁴ Chen Ming-Jer, 2001.

²³⁵ Child, 2000

²³⁶ Não só pela pressão externa patente nos acordos bilaterais sino-americano e sino-europeu, mas também pela pressão interna de vários órgãos da AP a vários níveis, que fez com que o forte advogado da adesão fosse o MC, que a partir de 1998 passou a ser fervorosamente apoiado pelo PM Zhu Rongji.

tratamento de empresas (em termos de retenção de moeda estrangeira) e a alteração das funções de Estado para a regulação macroeconómica.²³⁷

Com base nos princípios de não discriminação e igualdade de tratamento, o acordo determinou a abertura faseada da economia, através do levantamento de barreiras tarifárias e não tarifárias ao comércio (nomeadamente, importações) e de restrições sectoriais e territoriais ao IDE e ao investimento doméstico. Em 2004, os bancos estrangeiros começaram a negociar em RMB; as tarifas de 2/3 dos artigos de TI tinham sido abolidas; o sector dos seguros tinha sido liberalizado, e; as empresas estrangeiras puderam constituir JV no sector das telecomunicações e do turismo.²³⁸ Em 2007, o RMB passou a ser convertível para transacções de conta corrente, permitindo aos bancos estrangeiros transaccionar moeda estrangeira com entidades domésticas e estrangeiras e indivíduos por toda a China. As ZEE e ZDET perderam sentido face à abolição das condições fiscais especiais.²³⁹ Muitos dos requisitos impostos às ECE desapareceram, nomeadamente em termos de limites de investimento²⁴⁰ e provisões legais referentes a balanço das contas de moeda estrangeira, promoção de exportações, registo de planos de produção²⁴¹ e localização de componentes de produção. A introdução de maior competitividade colocará a reforma cada vez mais nas mãos das empresas, que, guiadas pelos próprios interesses, tomarão decisões com base em preço, qualidade e lei da oferta e procura, promovendo uma cultura de *fair play*.²⁴² Adicionalmente, cidadãos e empresas podem submeter questões de não conformidade de medidas comerciais a instituições, como o Centro de Inquéritos sobre a OMC e a nova Divisão de Lei Administrativa do Departamento de Leis e Tratados do MC, especialmente criados para supervisionar a implementação do acordo.²⁴³

Ao aderir à OMC, o governo chinês comprometeu-se ainda com outros princípios da organização, como a instituição do poder da lei (em substituição da lei do homem), a responsabilização do governo e a transparência do processo administrativo, de leis e regulamentos e da informação.²⁴⁴ A existência de um sistema legal independente e

²³⁷ Chen & Pan, 1993:166; Fewsmith, 2001

²³⁸ "Beijing to open six sensitive commercial fields" in People's Daily, 18/11/2004

²³⁹ Os únicos programas de incentivos que eventualmente poderão sobreviver são os que promovem o desenvolvimento da parte central e ocidental da China (Leonard, in Brahm, 2002)

²⁴⁰ O limite mínimo de investimento de 25% desapareceu. Em termos de limites máximos, existem apenas alguns sectores em que o parceiro chinês deve deter a quota maioritária, como é o caso das telecomunicações, no qual o limite máximo da quota estrangeira é de 49%.

²⁴¹ "12. What are the changes in the new versions of the Law of the People's Republic of China on Chinese-Foreign Equity Joint Ventures, Law on Chinese-Foreign Contractual Joint Ventures, and Law on Wholly Foreign Owned Enterprises", 2004-10-15, in Chinadotcom (Business in China/Faq investment

²⁴² Christiansen, In Brahm, 2002; Furst, in Brahm, 2002

²⁴³ Leonard, in Brahm, 2002

²⁴⁴ Furst, in Brahm, 2002; Leonard, in Brahm, 2002

transparente oferece maior protecção, por exemplo, dos DPI. Adicionalmente, a China estará sujeita ao escrutínio de entidades externas, como o Corpo de Resolução de Disputas da OMC, ao qual muitos chineses têm recorrido.²⁴⁵ Por outro lado, o governo promoveu a formação de líderes governamentais, funcionários judiciais e quadros directivos de EPE e acções nacionais de divulgação para empresários, relativamente aos direitos e obrigações da OMC.²⁴⁶

Um ambiente empresarial mais competitivo, previsível e transparente, permitirá quebrar os monopólios departamentais (ex. das CCE) e o proteccionismo local,²⁴⁷ que devolverá ao Estado o controlo da economia, desta vez para assumir as suas funções de regulação macroeconómica e supervisão do mercado. Um dos passos mais importantes será a abolição do Sistema de Aprovação e Revisão Administrativa de projectos de investimento.²⁴⁸

6. Reforma Legal

Em 1978, o único enquadramento legal para estabelecer relações comerciais era um artigo da Constituição.²⁴⁹ De 1979 a 1997, a China emitiu 311 leis, 700 regulamentos e 4000 regras administrativas,²⁵⁰ construindo todo um sistema legal, que, no Ocidente, levou séculos.²⁵¹ A reforma legal resultou da interacção de normas legais estrangeiras (especialmente dos EUA e da Europa) com as condições político-económicas e culturais locais,²⁵² embora as exigências da OMC de conformidade com normas e padrões internacionais resultassem na diluição das segundas. Nos primeiros tempos, a lei foi um instrumento do PCC para levar a cabo as reformas institucionais e económicas,²⁵³ resultando em leis ambíguas que permitiam flexibilidade de interpretação e execução.²⁵⁴ Após a OMC, o controle do PCC sobre a lei teve de ser revisto, uma vez que a administração económica deve ser feita com base em princípios legais e não directivas

²⁴⁵ Não só para questões de DPI, como copyright e marca registada (Christiansen, In Brahm, 2002), mas também para questões antidumping ("Alert - Turning the trade tables", 24 Jun 2004, Country Briefing, From The Economist Intelligence Unit)

²⁴⁶ Leonard, in Brahm, 2002

²⁴⁷ Potter, 2001

²⁴⁸ De dezembro de 2002 a Maio 2004 o CE reviu cerca de 1795 tipos de projecto e aboliu o sistema de Aprovação e Revisão Administrativa em 1600 deles. (Liang & Lauderdale, 2006:213)

²⁴⁹ Trigo, 2006

²⁵⁰ Burns, 1999:27

²⁵¹ Brahm, 1995; Trigo, 2006

²⁵² Potter, 1999

²⁵³ Biddulph, in Brahm, 2002

²⁵⁴ Potter, 1999

partidárias.²⁵⁵ Por outro lado, inicialmente, os responsáveis por seleccionar e interpretar as leis estrangeiras não tinham formação jurídica (apenas linguística), experiência profissional ou qualquer afinidade com os ideais liberais dessas leis (ou porque eram membros do PCC ou por receio de desafiar a ortodoxia do PCC).²⁵⁶ Esse cenário mudou consideravelmente com a abertura de faculdades de direito e ciência política,²⁵⁷ com a crescente presença de advogados (nacionais e estrangeiros) e firmas de advocacia,²⁵⁸ e com a reforma judicial com base no profissionalismo.²⁵⁹

Em termos de instituições legislativas, o Congresso Nacional do Povo (CNP) detém o poder legislativo, emitindo leis gerais, complementadas por regulamentos administrativos do CE ou leis dos ministérios e comissões. Os Congressos Locais do Povo e os governos provinciais emitem regulamentos aplicáveis naquelas regiões. Algumas ZEE receberam poderes especiais para passar leis relacionadas com assuntos económicos. Uma falha deste sistema é a sobreposição de leis, agravada pela sua não publicação. Em 2000, a Lei Legislativa clarificou a jurisdição e demarcou linhas de autoridade. O acordo da OMC impôs que todas as leis, regulamentos e outras medidas, que afectassem o comércio de bens e serviços, os DPI e o controlo de moeda estrangeira, fossem publicados num jornal oficial.²⁶⁰ Desde 2001, organizações governamentais chave têm revisto leis, decretos e regulamentos não conformes com a OMC.²⁶¹

Num contexto de ambiguidade e sobreposição, não é de estranhar que a AP desempenhasse o seu papel interpretativo e executor de forma arbitrária. Actualmente, indivíduos e organizações, nacionais ou estrangeiros, dispõem de vários mecanismos externos de controlo da acção administrativa, como a Lei do Litígio Administrativo (LLA) e a Lei de Compensação Estatal (LCE). A LLA promove a responsabilização dos oficiais de governo pela sua acção, que deve estar sempre suportada pela existência de documentos legais, permitindo aos tribunais rever a legalidade de uma decisão

²⁵⁵ Nomeadamente, removendo da Constituição referências à liderança política do partido e ao socialismo que pressupõe o controle de Estado das actividades económicas. (Potter, 2001:603)

²⁵⁶ Potter, 1999:113

²⁵⁷ Em 2000, havia 60 universidades a formar uma média de 10,000 advogados por ano (Ambler&Witzel, 2000)

²⁵⁸ Em 1993, havia 50,000 advogados registados na Associação Nacional de Advogados e 4,100 empresas, das quais 200 eram privadas (Ambler&Witzel, 2000). Apesar da adesão à OMC não ter ainda aberto o caminho para os profissionais estrangeiros, existe um acordo que permite que estes deleguem trabalho legal relacionado com a RPC a firmas locais (Leonard, in Brahm, 2002).

²⁵⁹ A nova Lei Judicial exige formação académica em direito e prática jurídica, como prequalificações para exercer funções judiciais (Leonard, in Brahm, 2002)

²⁶⁰ Leonard, in Brahm, 2002

²⁶¹ Em 2002, o MC tinha revisto 51 documentos legais e anulado 381, o Supremo Tribunal do Povo (STP) tinha anulado 120 interpretações legais e o CE tinha revisto mais de 2300 decretos, anulado 830 e emendado 325 (Liang & Lauderdale, 2006)

administrativa. A LCE permite compensar indivíduos e organizações, física ou financeiramente prejudicados por acções administrativas ilegais. Após 2001, foram promulgados novos regulamentos de procedimentos administrativos, como a Lei das Licenças Administrativas (2004), com o objectivo de cumprir requisitos de transparência legislativa e execução uniforme, imparcial e razoável²⁶² e, inclusivamente, já tem havido empresas privadas que ganham processos contra organismos governamentais.²⁶³

Além das leis que regulam as relações internacionais económicas²⁶⁴ e a AP, existem duas áreas legais especialmente relevantes: os contratos e a propriedade. A Lei Unificada do Contrato (LUC) uniformizou as disposições de várias leis,²⁶⁵ e melhorou-as, promovendo comportamentos mais condizentes com uma economia de mercado, e já não uma economia planeada, simplificando as formalidades e eliminando inconsistências.²⁶⁶ Existem 15 tipos de contratos diferentes, e a sua forma pode ser oral, escrita ou outras, embora em alguns casos seja obrigatório o escrito (ex. transferência de tecnologia).²⁶⁷ A lei introduziu algumas novidades: deixou de haver requisitos de conteúdo;²⁶⁸ as partes já não têm de esperar até terem cumprido todas as formalidades de registo e aprovação para concluir o contrato; segredos comerciais revelados no decurso da negociação devem ser protegidos, mesmo que o contrato não se concretize, e as partes serão compensadas, caso se revele tal informação, e; provisões que impedem a declaração de invalidez de um contrato, cujos termos sejam favoráveis à parte estrangeira, com base em alegações de violação dos interesses nacionais.²⁶⁹ A lei do contrato estipula que as partes podem escolher a lei que governará o mesmo e os mecanismos de resolução de disputas.

A partir de 1993, passou a encorajar-se a utilização de Arbitragem, no que terá sido um compromisso entre a informalidade da mediação tradicional e os problemas do sistema judicial²⁷⁰ (decorrentes da forte presença do PCC e do ELP). Até à promulgação da Lei da Arbitragem, em 1995, os casos eram geridos por corpos administrativos sob alçada da AEIC. Após essa data, a Comissão Chinesa de Arbitragem Internacional

²⁶² Potter, 2001

²⁶³ "Manacling the Mandarins", Aug 19th 2004, The Economist.com

²⁶⁴ Como as que regulam as ECE, as quais já abordámos em secções anteriores como os novos actores económicos, a política de abertura e a adesão à OMC.

²⁶⁵ Lei do Contrato Económico (1981, revista em 1993), Lei do Contrato Económico Estrangeiro (1985) e os Princípios Gerais da Lei Civil (1986).

²⁶⁶ "The mountains are high and the emperor is far away: Sanctity of contract in China", Patricia Pattison & Daniel Herron, in *American Business Law Journal*, vol. 40, Issue 3, Spring 2003

²⁶⁷ Potter, 1999

²⁶⁸ Inicialmente, o MC fornecia um modelo de contrato, o qual devia ser seguido sob pena de não ser aprovado.

²⁶⁹ Potter, 1999

²⁷⁰ Ibid

Económica e Comercial (CCAIEC) tornou-se independente, o que se traduziu em maior autonomia na supervisão dos casos de arbitragem,²⁷¹ transmitindo confiança às partes em disputa. De facto, não só o número de árbitros inscritos na CCAIEC aumentou, como também o de casos de arbitragem submetidos.²⁷² Além dos árbitros estrangeiros, a participação de advogados estrangeiros e a invocação de leis internacionais nos processos da CCAIEC introduziram noções liberais de livre arbítrio e teoria contratual.²⁷³

A propriedade tem uma dimensão tangível (ex. direitos de uso de terreno) e outra intangível (ex. DPI). A primeira foi tratada em outras secções deste estudo,²⁷⁴ pelo que aqui nos debruçaremos sobre a última. Não existia história de DPI na RPC. O Sistema de Registo e Protecção de Marcas Registadas, abolido durante a RC, foi reinstituído com a promulgação da Lei da Marca Registada (1982) e regulamentos para a sua implementação (1988), o que fez disparar o número de marcas registadas de 20000, em 1993, para 60000, em 2004. A necessidade de registar marcas internacionais na China para garantir a sua protecção pode explicar estes números, embora haja cada vez mais marcas chinesas.²⁷⁵ Por outro lado, os princípios de não discriminação e tratamento nacional apontam no sentido da igualdade de protecção de DPI estrangeiros e nacionais.²⁷⁶

Adicionalmente, a China reconheceu a necessidade de desenvolver um sistema moderno de patentes, para poder atrair IDE, cumprir requisitos de adesão à OMC e estimular os empreendedores nacionais.²⁷⁷ No âmbito dos acordos bilaterais com os EUA e a União Europeia, no processo de negociação para aderir à OMC, a China aderiu a convenções internacionais de propriedade intelectual (ex. direitos de autor), reviu a Lei das Patentes, para incluir os sectores alimentar, farmacêutico e químico, e a Lei das Marcas Registadas, para incluir os serviços.²⁷⁸ De 1984, ano da promulgação da Lei das Patentes, até 2004, houve mais de 2.2 milhões de pedidos de registo de patentes, cerca de 80% pertencentes a chineses.²⁷⁹ De facto, parece que o grande perigo para as empresas estrangeiras já não é a violação dos DPI, mas antes a desactualização das

²⁷¹ Brahm & Li, 1996

²⁷² O número de árbitros passou de 65 em 1980, para 291 em meados dos anos 90 do século XX (incluindo já 88 estrangeiros), para 428 no final dessa década (sendo 147 estrangeiros). O número de casos passou de 100 em meados dos anos 80 do século XX para 800 após a publicação da Lei da Arbitragem em 1995. Os montantes financeiros acordados passaram de 300 milhões RMB em 1990 para 11,2 biliões RMB em 2002 (Liang & Lauderdale, 2006:213)

²⁷³ Potter, 1999

²⁷⁴ Ver por exemplo os Novos Actores Económicos e a Reestruturação das EPE.

²⁷⁵ Kronik & Pu, in Brahm, 2002

²⁷⁶ Potter, 2001

²⁷⁷ Allison & Lin, 1999

²⁷⁸ Ambler & Witzel, 2000

²⁷⁹ Lauderdale & Liang, 2006

suas tecnologias.²⁸⁰ Num cenário como este, os interesses dos inovadores nacionais exercerão pressão para que o sistema funcione. Nesse sentido, foram criados tribunais especializados em propriedade intelectual nas cidades principais e ZEE.²⁸¹

V. Contexto Cultural

Existem várias definições de cultura, umas mais idealistas (incluindo apenas ideias, pensamentos e emoções), outras mais institucionais (abrangendo comportamentos e organizações), mas todas elas bastante vagas.²⁸² O facto da cultura não se ver agrava ainda mais a sua ambiguidade, permitindo que o conceito seja utilizado para justificar praticamente tudo, acabando por explicar absolutamente nada.²⁸³ A cultura tem sido bastante utilizada para explicar diferenças entre homens de negócios de diferentes nacionalidades, sendo normalmente introduzida como uma consequência de influências históricas, que geram estudos inconclusivos, por um lado, porque não abrangem a complexidade das sociedades em transição, por outro, porque quando analisadas em detalhe acabam por dissolver-se.²⁸⁴ No caso da China, a influência histórica principal é o Neo-Confucionismo, que surgiu num contexto macroambiental completamente diferente do actual, mas que tem servido para justificar o sucesso económico chinês dos últimos 30 anos, o que resulta estranho, se considerarmos que aquela filosofia vem moldando o pensamento chinês há mais de 2000 anos sem que se verificasse o desenvolvimento económico. A questão das sociedades em transição potencia o “borrão” cultural, porque se para as entender é necessário considerar que a cultura muda, torna-se difícil advogar a continuidade da tradição. De facto, alguns autores têm identificado novos valores culturais na China, resultantes da introdução de teorias ocidentais, como o Marxismo, ou da produção de alterações profundas, como as políticas de reforma e abertura após 1978.

Nesta secção começamos por caracterizar as influências tradicionais (Neo-Confucionismo, Estratagemas e Superstição), passando de seguida ao impacto do Marxismo-Leninismo-Maoísmo, para, finalmente, introduzir o panorama cultural da actualidade. Pela complexidade e subjectividade da cultura, e porque analisá-la em profundidade não recai no âmbito deste estudo, o que fica exposto é uma simplificação.

²⁸⁰ Woetzel, 2008

²⁸¹ Allison & Lin, 1999

²⁸² Jeswald W. Salacuse, “Ten Ways that Culture Affects Negotiating Style: Some Survey Results”, in *Negotiation Journal*, July, 1998

²⁸³ Engholm, 1994

²⁸⁴ Carsten Hermann-Pillath, “Culture, Economic Style and The Nature of the Chinese Economic System”, in *China Aktuell*, n.º2, 2005

Certas reflexões poderão parecer genéricas e, como tal irrelevantes, servindo, contudo, para enquadrar a evolução da mente chinesa.

1. Neo-Confucionismo

Também denominado Confusionismo, esta filosofia resulta da fusão da Teoria de Confúcio, do Taoísmo e do Budismo, com predominância da primeira, embora o segundo fosse anterior. Normalmente, não se atribui muita importância ao Budismo, por ser uma filosofia estrangeira, introduzida na China apenas porque partilhava semelhanças com o Taoísmo, tendo, com o tempo, adquirido algumas das características da Teoria de Confúcio.²⁸⁵

O Daoísmo promove a harmonia entre o homem e a natureza, com base em dois princípios fundamentais: *yin yang* e o princípio da não acção (*wuwei*). *Wuwei* não significa literalmente não fazer nada, mas antes fazer quando se sabe que vai produzir o efeito desejado, o que se crê estar na origem de uma noção de tempo mais elástica e que convida à paciência. *Yin yang* tem sido traduzido como a unidade dos opostos, porque assenta na crença de que se A é correcto, então o oposto de A também será, e ambos podem estar errados.²⁸⁶ *Yin* simboliza tudo o que está associado à feminilidade, como a fraqueza e a escuridão, e *Yang* tudo o que está associado à masculinidade, como a força e a luz. Esta filosofia terá dotado os chineses de uma capacidade de gerir paradoxos e de uma cognição holística, em que o todo não é dividido em partes para ser entendido, mas antes é abordado na sua totalidade, os quais originam uma visão muito pragmática da vida, que se reflecte, por exemplo, nos pictogramas que compõem a língua escrita.²⁸⁷

Confúcio advogava a harmonia social com base na prática das cinco virtudes (benevolência, justiça, etiqueta social, sabedoria e confiança) e na organização da sociedade em cinco relações humanas,²⁸⁸ reguladas pelo princípio da reciprocidade, i.e. cada parte devia cumprir as funções e rituais que lhe eram atribuídos.²⁸⁹ Daí resultaram alguns valores fundamentais: 1. regulação da sociedade com base na ética moral das cinco virtudes em oposição ao sistema legal; 2. importância de *guanxi* (relações

²⁸⁵ Ambler & Witzel, 2000

²⁸⁶ Ibid

²⁸⁷ Alguns dos exemplos mais encontrados na literatura são as palavras crise (*weiji*) e 'coisa' (*dongxi*). A maioria das palavras chinesas são compostas de dois pictogramas. No caso de *weiji*, reúne os significados de 'perigo' e 'oportunidade' e 'dongxi' reúne o significado de este e oeste, porque 'coisa' pode ser aplicado a tudo (Faure & Fang, 2008)

²⁸⁸ Governante e súbdito; pai e filho; marido e mulher; irmão mais velho e irmão mais novo e entre amigos.

²⁸⁹ Por exemplo, o pai tratava o filho com justiça, se este tratava aquele com devoção filial. Se todos cumprissem o seu papel, a sociedade viveria em harmonia.

interpessoais), com base na reciprocidade; 3. orientação para a família; 4. obediência à autoridade em termos de senioridade e ranking social e hierárquico;²⁹⁰ 5. aversão a conflitos, decorrente da busca de harmonia, resultando em predisposição para a cooperação, comportamentos controlados e formas de comunicação indirectas, e;²⁹¹ 6. o conceito de face, que se divide em *mianzi* (reputação derivada do sucesso pessoal conseguido através do esforço) e *lianzi* (reputação derivada da admiração de terceiros por uma conduta moral exemplar).

Temos algumas dúvidas sobre a influência desta teoria na mente chinesa, inclinando-nos mais por uma adaptação pragmática a determinadas circunstâncias, o que explicaria o facto de muitos dos conceitos confucionistas terem paralelos em sociedades não chinesas, como a obediência à autoridade, lealdade numa sociedade paternalista, harmonia colectiva.²⁹²

Primeiro, não se tratava de uma teoria composta de princípios articulados, mas antes de um conjunto de pensamentos soltos em forma de poesia, produzidos no século V A.C., muito antes da unificação da China, no século III A.C., e que durante 300 anos foram interpretados e reinterpretados por inúmeros discípulos de Confúcio, até à sua adopção como filosofia oficial na Dinastia Han, no século II A.C. Como Bond (1991) afirma, Confúcio é uma mansão com imensos quartos, que na mão de um criativo permite vários estilos de decoração. De facto, aqueles pensamentos poéticos foram a base de uma teoria que serviu para legitimar o poder de elites e dinastias até ao século III A.D, para ser descartados durante séculos de turbulência interna, recuperados novamente já no século VII A.D., atacados outra vez no século XX, até à sua abolição pelo PCC durante a RC, para voltar a ser reabilitado pelo mesmo PCC já perto do século XXI. Adicionalmente, aqueles pensamentos poéticos convertidos em teoria têm sido utilizados por investigadores para justificar o sucesso de uma classe empresarial (que Confúcio desprezava) ou os rasgos individualistas recentes (contra a orientação para o grupo),²⁹³ e alguns encontram mesmo paralelos com teorias de gestão ocidentais, por exemplo, um líder deve ser cortês, amigável, colaborador e sincero na forma como trata os seus subordinados.²⁹⁴

Segundo, o conhecimento dos ensinamentos de Confúcio não era apanágio do povo, mas antes de uma elite intelectual, a qual utilizava essa teoria para legitimar o seu poder e o do Império. O valor de um indivíduo assentava na combinação de uma

²⁹⁰ A única relação que se baseia na igualdade é a da amizade.

²⁹¹ Normalmente, denominado Doutrina do Meio (*Zhongyong*)

²⁹² Bond, 1991

²⁹³ King, 1996

²⁹⁴ Shenkar, citado em Bond, 1991; Stewart, 1994

educação formal, da frugalidade e do esforço, e devia ser compensado com um posto oficial. A educação estabelecia a separação entre aqueles que podiam aspirar ascender e aqueles que deviam resignar-se. Assim, a sociedade desenvolveu-se com base em dois pólos fundamentais: uma elite educada com base nos ensinamentos de Confúcio, com emoções comedidas, formas de comunicação subtis e comportamentos cordiais, e a maioria da população, com rasgos de violência, emotiva, comunicação directa, gestos rudes e muitas vezes humilhada.²⁹⁵ O conceito de face nos estratos mais desfavorecidos da sociedade era mais motivado por um sentimento de inferioridade que de reputação.

Terceiro, entre a época em que surgiu esta filosofia e o início do século XX A.D., a sociedade chinesa permaneceu praticamente imutável, uma sociedade esmagadoramente agrária e analfabeta, sem um sistema legal ou outros sistemas de protecção social e da propriedade, dominada por uma classe de nobres em permanente conflito. Não é, pois, surpreendente o papel central da família, que era acima de tudo uma unidade de produção que providenciava as necessidades básicas do indivíduo, e a tendência para ver as relações pessoais como redes de segurança. De igual modo, não se trata dos chineses preferirem contornar o sistema legal. Este simplesmente não existia, sujeitando o cidadão comum aos desígnios da elite dominante, o que acaba por explicar que se evitassem conflitos e o respeito pela autoridade. Adicionalmente, numa sociedade essencialmente desigual, em que o poder pertencia a uma minoria, é natural que a maioria sentisse que os seus interesses não seriam defendidos se apelassem à lei. Mesmo após os movimentos culturais modernos do início do século XX terem atacado a herança confucionista, os chineses continuaram a refugiar-se na família ou na rede de relações interpessoais, ao mesmo tempo que reverenciava quem ocupasse o poder, precisamente porque o contexto social continuou a ser marcado pela instabilidade e falta de protecção, numa China dividida em feudos de Senhores da Guerra, pelo Conflito Sino-Japonês e pela Guerra Civil.

Quarto, no que diz respeito à classe de comerciantes, o embrião da classe de homens de negócios, desenvolveu-se um pouco à margem. A hierarquia das classes produtivas de Confúcio era dominada pelos intelectuais, seguidos dos agricultores e artesãos e, finalmente, dos comerciantes, que no fundo não produziam nada e obtinham lucros à custa do trabalho e necessidades dos demais. Apesar dos filhos dos comerciantes poderem estudar a Teoria de Confúcio, submetendo-se ao sistema de exames imperial e tornar-se eles mesmos oficiais da corte, não eram considerados

²⁹⁵ Acreditamos que a literatura é um bom barómetro destas diferenças. Bons exemplos seriam os Crimes do Sino Dourado, a trilogia de Pearl Buck e os trabalhos de Lu Xun.

virtuosos, porque eram financeiramente independentes, não necessitando passar por sacrifícios como os intelectuais. Tratando-se de uma classe próspera num ambiente desprotegido e hostil, desenvolveu características como a organização familiar do negócio, a discrição e a construção de redes sociais.

2. Estratagemas

Ji (palavra chinesa para estratagemas) é constituído pelos pictogramas *yan* (falar) e *shi* (dez), o que significa contar do princípio ao fim para abranger toda a situação,²⁹⁶ reflectindo uma cognição holística. Um dos fundamentos de *Ji* é precisamente o princípio taoista de *yin yang*, na medida em que uma determinada qualidade ou entidade se pode tornar no seu oposto, por exemplo, a fraqueza pode transformar-se em força, o inimigo em amigo e o pequeno em grande.²⁹⁷ *Ji* assenta ainda noutro princípio taoista, o de *wuwei*, cujo significado ganha dois sentidos: 1. o de esperar o melhor momento para actuar, ou seja, quando se sabe que a acção vai surtir o efeito desejado, o que pressupõe prudência, e; 2. o de que não é necessário combater para ganhar uma batalha, o que pressupõe inteligência. A acção conjunta dos dois princípios confere aos estratagemas uma ética peculiar, segundo a qual os fins justificam os meios, desvelando um carácter extremamente pragmático e flexível.

A estratégia militar chinesa foi eternizada pela Arte da Guerra (*Bingfa*) de Sunzi e pelas 36 Estratégias (*sanshiliuji*), mas a sua tradição remonta a épocas anteriores.²⁹⁸ Sunzi advogava que conhecendo o inimigo e a si mesmo se ganhariam mil batalhas, colocando bastante ênfase sobre o planeamento com base na recolha de informação, por exemplo, sobre o ambiente. Sunzi propunha diversas formas de conquistar uma vitória: estratégia pura sem confronto directo (a melhor em termos de poupança de recursos humanos ou financeiros); por aliança; por confronto em campo aberto (que facilitava o ataque e a fuga), e; cercar cidades fechadas (a pior de todas em termos de custos);²⁹⁹ tendo criado para o efeito 15 estratégias,³⁰⁰ que poderiam ser aplicadas isolada ou conjuntamente. Sunzi também identificou as características desejáveis de um líder (sabedoria, sinceridade, benevolência, coragem e rigor), bem como algumas ideias organizacionais (delegação de poder nos mais competentes, formação para assegurar

²⁹⁶ Fang, 1999

²⁹⁷ Trigo, 2006

²⁹⁸ Ver por exemplo Chu, 1991

²⁹⁹ Chen, 1995

³⁰⁰ Comparação, liderança, visão comum, delegação de poder, conquista por estratagemas, criar poder, prudência, iniciativa, confrontos rápidos, engano, tropas extraordinárias, cerco, flexibilidade, ênfase e espionagem.

eficiência, aplicação de sistemas de recompensa e penalização) e formas de adquirir vantagem competitiva (especialização, *bluff* e espionagem).³⁰¹ Um texto posterior de autor desconhecido identifica 36 estratégias, ilustradas com episódios da história bélica chinesa e, agrupadas em 6 grandes tipos de estratégias: para utilização em caso de superioridade; para utilização em caso de confronto; para atacar; para utilização em situações confusas; para ganhar terreno, e; para situações desesperadas.³⁰²

Praticamente todos os chineses conhecem algo dos estratagemas através do folclore chinês, patente na literatura e na ópera chinesa, mas também porque Mao manteve acesa a tradição no seu discurso e na sua acção de guerrilha, defendendo que a unidade dos opostos era o fundamento do universo, o que terá constituído a base da sua recente proclamação como guru de negócios.³⁰³ De facto, esta tradição militar tem vindo a associar-se a teorias de gestão estratégica, nomeadamente na área de marketing, que inclusivamente conquistaram o ocidente. Segundo Fang (1999), os estratagemas chineses oferecem uma explicação cultural das tácticas de negociação utilizadas pelos chineses. Existe uma máxima chinesa que diz que o mercado é como um campo de batalha (*shangchang ru zhanchang*) e alguns autores têm apontado semelhanças entre as empresas e os exércitos.³⁰⁴ 1. ambos procuram uma posição favorável que lhes permita proteger-se de, e ultrapassar, os concorrentes/oponentes; 2. ambos são actividades de confronto/competição; 3. ambos necessitam uma boa organização e gestão; 4. ambos requerem tácticas e estratégia; 5. ambos privilegiam a importância de um líder; 6. ambos requerem pessoas competentes e dedicadas; 7. ambos requerem a provisão de recursos e logística, e; 8. ambos privilegiam e dependem da recolha de informação.

No entanto, a estratégia militar chinesa apresenta uma desvantagem no panorama económico actual, a de promover uma estratégia de *win-lose*. Tal como acontece com todas as filosofias, tem vindo a ser adaptada às necessidades do contexto actual, destacando os pontos positivos, como o planeamento, a recolha de informação, a não confrontação, a criação de uma cultura empresarial, para criar uma estratégia *win-win*, que segundo estudos recentes é a única recomendada nos manuais de negociação internacional chinesa.³⁰⁵ Por outro lado, algumas técnicas mais negras, associadas à acção de guerrilha, continuam a ser utilizadas na China, tanto por companhias chinesas como estrangeiras, nomeadamente no que diz respeito à gestão de RH e à construção de

³⁰¹ Chen, 1995

³⁰² Fang, 1999; Trigo, 2006

³⁰³ Lim, 2008; Ambler & Witzel, 2000

³⁰⁴ Chen 1995; Fang 1999

³⁰⁵ Zhao, 2000

uma cultura de empresa.³⁰⁶ Seja como for, são iniciativas internas e muito localizadas, que não constituem de forma alguma a norma.

3. Superstições

Apesar de à partida não percebermos o impacto da superstição nos negócios, porque conhecemos poucos estudos que o meçam e consideramos o tema um *fait divers*, a verdade é que uma parte dos trabalhos sobre a condução de negócios na China inclui o tema.³⁰⁷ Algumas das superstições mais mencionadas são o *feng shui* e a fisionomia, mas existem outras como as consultas aos oráculos nos templos ou o *bazi* (horóscopo oriental), segundo o qual um indivíduo pode determinar o melhor momento, por exemplo, para expandir o negócio.³⁰⁸ Adicionalmente, existem crenças associadas à importância dos números, das cores, dos nomes e de presentes.

O *feng shui*, ou geomancia, parte do princípio que o meio ambiente influencia os seres humanos, utilizando aspectos positivos da localização de edifícios e de decoração de interiores para influenciar a vida de quem os ocupa. Eventualmente, o *feng shui* terá alguma importância em negócios de construção ou imobiliária.

A fisionomia define a personalidade e o destino de um indivíduo através da leitura dos seus traços faciais, sendo utilizado pelos homens de negócios chineses para entenderem os seus subordinados e sócios e como ferramenta no recrutamento de pessoal.³⁰⁹

Os chineses acreditam que há números melhores que outros, como é o caso do 6, 8 e 9, e podem ser utilizados na escolha de números de telefone e datas de assinatura de contratos, entre outros. O vermelho é tradicionalmente a cor da felicidade, ao passo que o branco é a cor de luto e o verde tem conotações bastante negativas. Os nomes são importantes pela sua sonoridade e significado. Alguns presentes são tabu, como por exemplo, relógios ou peras, que significam morte e separação, respectivamente.

As crenças, superstições e os rituais que lhe estão associados foram banidos pelo regime comunista e reabilitados a partir dos anos 80 do século XX, o que nos leva a crer que a sua presença não será tão forte na RPC, como, por exemplo, em Hong Kong ou Taiwan, onde existem especialistas no tema com conhecimentos de negócios para poder

³⁰⁶ Ver, por exemplo, Stuttard, 1999; "Ritual humiliation", Peter Goff, South China Morning Post, April 21, 2003; Lim, 2008

³⁰⁷ Ver, por exemplo, Huang *et al.* (1994) e Trigo (2006)

³⁰⁸ Eric W. K. Tsang (2004). "Toward a Scientific Inquiry into Superstitious Business Decision-Making", *Organization Studies*; vol. 25; 923, retirado do site <http://oss.sagepub.com/cgi/content/abstract/25/6/923>

³⁰⁹ Ibid.

aconselhar melhor os seus clientes. É possível que, pela influência daqueles territórios, a superstição esteja mais presente no sul da China,³¹⁰ onde é comum encontrar pequenos altares com santos protectores à entrada dos estabelecimentos comerciais. Os números parecem conservar a sua relevância, apesar do 13 ter sido adoptado como número de azar em cidades como Shanghai, e os nomes são, sem sombra de dúvida, importantes num mercado de consumo com uma crescente orientação para as marcas. Contudo, cremos que é difícil determinar o verdadeiro impacto da superstição nas decisões de negócios, pela dificuldade dos indivíduos admitirem o recurso a estas técnicas, normalmente consideradas irracionais e bizarras, especialmente por aqueles com níveis de formação mais elevados.³¹¹

4. Marxismo-Leninismo-Maoísmo

Nesta secção, concentramo-nos essencialmente sobre o impacto do Marxismo na herança Neo-confucionista, o qual se divide entre a introdução de mudanças³¹² e a continuidade dos valores tradicionais, na medida em que eram compatíveis com os valores marxistas.³¹³ Ambas podem ter fundamento.

Alguns princípios socialistas, como a luta de classes e a revolução constante, desvirtuavam a harmonia da organização social de Confúcio, com impacto em valores como a aversão ao conflito, a orientação para a família e o conceito de face. Sob o slogan maoísta a “Revolução não é uma festa”, promoviam-se acções de humilhação pública e autocrítica, e encorajava-se filhos a denunciar os próprios pais,³¹⁴ resultando em sentimentos de desconfiança, medo de opinar,³¹⁵ cansaço e incerteza quanto ao futuro. No entanto, as investidas comunistas contra aqueles valores visavam fundamentalmente duas classes minoritárias específicas, os empresários e os intelectuais.

Nos anos 60 do século XX, os intelectuais ainda discutiam publicamente os benefícios das teorias tradicionais, principalmente do humanismo de Confúcio, o que terá irritado Mao e despoletado a RC,³¹⁶ durante a qual tudo o que representava a ordem social de Confúcio foi questionado. A hierarquia administrativa foi totalmente descentralizada, sem qualquer mecanismo de controlo, e a população sujeita à

³¹⁰ Chen & Pan, 1993; Wong & Stone, 1998; Fang, 1999

³¹¹ Tsang, 2004, Op.cit.

³¹² Shi & Westwood, 2000; Cheung & Chow, 1999; Lee, 2003

³¹³ Child, 1994; Ambler & Witzel, 2000

³¹⁴ Ralston *et.al*, 1992

³¹⁵ Seligman, 1990:4

³¹⁶ Tu Wei Ming, 1979

arbitrariedade dos jovens Guardas Vermelhos, para os quais a harmonia era inimiga da mudança e a idade não constituía um posto. Os homens de negócios foram atacados desde o início da RPC, declarados ilegítimos detentores dos meios de produção, os quais foram nacionalizados. Alguns deles foram colocados em posições de gestão das antigas fábricas, sob a supervisão do PCC; outros passaram a trabalhar lado a lado com os antigos subordinados, os quais eram incitados a dar-lhes ordens, humilhá-los e denunciá-los. O empreendedorismo foi completamente esmagado e substituído pela ineficiência, aversão a responsabilidades e falta de iniciativa.

Por outro lado, a ideologia socialista reafirmou a educação moral, o trabalho árduo, a predominância da colectividade em detrimento dos interesses pessoais, a obediência à autoridade e a unidade da nação,³¹⁷ com duas diferenças em relação à tradição: o imperador foi substituído pelo PCC e a doutrina devia chegar a todos. A sociedade continuava a ser maioritariamente agrária e analfabeta, dominada por um Estado totalitário. Mesmo as *danwei* das zonas urbanas, apesar de em teoria substituírem o papel da família, na medida em que resolviam as necessidades individuais, na prática reuniam em si famílias inteiras, além de promoverem a identificação com o grupo (unidade de trabalho) e a obediência à autoridade, pelos mesmos motivos utilitários que a família nas sociedades anteriores.³¹⁸ O PCC visava igualmente atacar a ética particularista de *guanxi* para introduzir uma ética universal, mas durante a instabilidade da RC, o uso de *guanxi* aumentou, por exemplo, para impedir a separação de famílias.³¹⁹

5. A China após 1978

Existem dois elementos fundamentais na transição social da China: a diversificação cultural e a direcção que a China está a tomar, i.e., modernização ou ocidentalização.

Se, no início dos anos 80 do século XX, alguns estudos defendiam a continuidade da tradição confucionista, no final dessa década, outros assinalavam que cada vez mais chineses começavam a negociar da mesma forma que em outros lugares do mundo,³²⁰ introduzindo o tema da diversificação cultural, a qual pressupõe a permanência de valores tradicionais e a introdução de novos valores. Contudo, engane-se quem pensa

³¹⁷ Fu & Tsui, 2003

³¹⁸ Perry, 1997

³¹⁹ Por exemplo, embora filhos e pais fossem separados, muitas crianças puderam ser educadas pelos avós (Stuttard, 1999)

³²⁰ Stewart & Keown, 1989

que alguns dos primeiros foram substituídos pelos segundos. A realidade é bastante mais complexa, como seria de esperar numa sociedade em transição.

Primeiro, uns valores mudam mais depressa, outros nem mudam (ou adaptam-se ligeiramente),³²¹ não porque se verifiquem as mesmas condições para a sua existência, mas porque as novas condições são propícias à sua continuidade. A noção tradicional de tempo, que privilegiava a paciência e a flexibilidade, parece ter alterado face a uma nova orientação para o presente e o futuro, que parece gerar um maior sentido de urgência.³²² Os gestores chineses usam uma comunicação mais assertiva, directa e segura.³²³ Por outro lado, certos valores tradicionais chineses têm vindo a ganhar terreno nas teorias de gestão ocidentais, como é o caso das relações pessoais e a orientação para o bem-estar do grupo, o que favorece a sua continuidade, ainda que com nuances.

Actualmente, *guanxi*, relações pessoais, distingue-se de *guanxixue*, o uso das relações pessoais para conseguir algo que não se conseguiria pelos canais normais, o qual colide com o sistema legal³²⁴ e potencia a corrupção.³²⁵ *Guanxixue* desenvolveu-se na China em contextos de instabilidade e falta de protecção, e persistiu durante a fase inicial da reforma devido a constrangimentos operativos,³²⁶ como a inexistência de um sistema legal, a limitação dos mecanismos de mercado e a instabilidade política. O estabelecimento de sistemas racionais, legal e de mercado, e a própria acção política enfraqueceram a relevância de *guanxixue*, em especial nas zonas mais desenvolvidas, diferenciando-o da existência de boas relações de negócios (*shangye guanxi*), existentes em todo o mundo e consideradas uma vantagem competitiva.³²⁷ Num ambiente competitivo, em que a competência é essencial, *guanxixue* no recrutamento cedeu lugar ao profissionalismo.³²⁸ De igual modo, a crescente responsabilização das empresas pelo seu desempenho favorece decisões com base em preço, qualidade, viabilidade económica e serviço, em detrimento do *guanxixue*.³²⁹ A natureza das relações pessoais também alterou, passando a abranger laços profissionais, educativos e de pertença ao PCC.³³⁰ Apesar do sector privado se basear mais em redes de negócios familiares,³³¹ seja por um enquadramento legal recente ou pela influência das comunidades de

³²¹ Ralston et al., 1997; Cheung & Chow, 1999

³²² Shi & Westwood, 2000; Weinrich, 1994

³²³ Faure & Fang, 2008

³²⁴ Guthrie, 1998

³²⁵ Faure & Fang, 2008

³²⁶ De Pauw, 1981

³²⁷ Guthrie, 1998

³²⁸ Lynton & Wang, 1998

³²⁹ Guthrie, 1998

³³⁰ Tsui et al., 2000

³³¹ Redding, 2002; Guthrie, 1998

emigrantes chineses,³³² com a consubstanciação do regime legal, o acesso melhorado a recursos e novos sectores económicos e as alterações sociais produzidas pela política do filho único, essas redes poderão vir a incluir elementos externos,³³³ ou mesmo a enfraquecer.³³⁴ Por outro lado, a solidariedade em relação ao grupo passou a ser fundamental no mundo global para assegurar a sobrevivência e sucesso de indivíduos e organizações,³³⁵ sem excluir considerações mais individualistas como a ambição.³³⁶

Segundo ponto da complexidade da diversificação cultural, valores opostos coexistem nos gestores da actualidade, dependendo do tipo de empresa, geração e região a que pertencem. Holt (1997) descobriu que os gestores do sector privado eram mais independentes e determinados, aceitavam melhor a incerteza e inclinavam-se mais a questionar a autoridade, além de serem mais orientados para os novos desafios e o sucesso pessoal e não se preocuparem tanto com a face, o que os aproximava mais dos empreendedores dos EUA que dos seus compatriotas nas EPE, mais conformistas e orientados para a segurança, a harmonia do grupo, a estabilidade de relações e a auto preservação. Relembremos que a gestão das EPE sofreu grandes alterações desde então.³³⁷ Os gestores mais jovens são mais pragmáticos e agressivos; reconhecem valores e conceitos ocidentais; adoptam comportamentos ocidentais, e; terão mais tendência para assumir responsabilidades e deferir menos para os superiores.³³⁸ Shi & Erdener (1999) concluíram que, apesar de negociadores de diferentes regiões apresentarem níveis semelhantes de paciência e perseverança, divergiam na orientação para as relações, compromisso com o grupo e preocupações individualistas, com Guangdong a apresentar-se mais individualista e orientado para as relações que Shanghai ou Beijing. Os shanghaineses são menos agressivos, bastante calculadores e até excessivamente cautelosos, ao passo que os cantoneses são corajosos e desenhencilhados, arriscando mais nos negócios.³³⁹

A segunda questão relacionada com a transição é se esta assenta na modernização ou na ocidentalização. Bond (1991:111-112) explica que a modernização é um conceito complexo, incluindo várias dimensões que influenciam o desenvolvimento psicológico. Economicamente, envolve especialização laboral, capitalismo intenso, mercados impessoais mas interdependentes, aplicações tecnológicas de aplicação

³³² As quais se organizaram em redes familiares, não porque serem confucionistas em essência, mas porque o contexto nos países de acolhimento lhes era hostil (Chen Ming-Jer, 2001)

³³³ Chen Ming-Jer, 2001

³³⁴ Tsui *et al.*, 2000

³³⁵ Ralston *et al.*, 1992

³³⁶ Punnet & Zhao, 1992; Weinrich, 1994; Holt, 1997

³³⁷ Ver secção a Reforma das Empresas Propriedade de Estado

³³⁸ Shi, 2001; Shi & Erdener, 1999; Cheung & Chow, 1999; Lam, 1993; Ralston *et al.*, 1995

³³⁹ Huang *et al.*, 1994:102

científica e aumento da riqueza pessoal. Politicamente, envolve a substituição do poder local por um poder unitário nacional, uma burocracia com base no mérito e a participação na política. Culturalmente, envolve igualdade nas oportunidades de educação, urbanização, comunicação de massa e a secularização. A modernização com características chinesas deu origem ao conceito de chinês moderno, que se distingue do chinês tradicional pela sua modernidade e do ocidental moderno pelo seu tradicionalismo.³⁴⁰ Estudos recentes revelam que os líderes mais inspiradores são considerados homens de negócios confucionistas, com uma mente empresarial (inteligente e com muitos recursos) e um coração confucionista (gentil e paternal).³⁴¹

As exigências de uma rápida integração no mundo resultaram na introdução de práticas, conceitos e ferramentas de análise ocidentais nas empresas, na educação e no sistema legal, que terão influenciado o comportamento dos gestores. Estes tomam decisões individualmente, são proactivos, correm mais riscos e aceitam a mudança organizacional.³⁴² A presença estrangeira tem sido fundamental. Child (1994) identificou algumas iniciativas, como formalização de funções e obrigações e delegação de responsabilidades a nível operacional, para incentivar os gestores a tomar decisões nas suas áreas de competência e acções de formação em áreas específicas, nomeadamente, marketing, produção e controle de qualidade, análise financeira e condução de reuniões.³⁴³ Mas também é esta presença estrangeira que parece estar na origem das preocupações da liderança chinesa, relativamente a quanta da tradição chinesa pode e deve ser preservada na busca da modernização.³⁴⁴

As campanhas contra a poluição espiritual revelam uma preocupação real de que algo precioso na cultura chinesa está em risco quando exposto a encontros internacionais.³⁴⁵ Alguns moderados queixam-se da “Hongkonguização” da China³⁴⁶ ou de que a ocidentalização vai aniquilar a frugalidade, patriotismo e diligência tradicionais chinesas.³⁴⁷ Curiosamente, em Guangdong, verifica-se a existência de valores neo-confucionistas como a frugalidade, a diligência e a educação, precisamente influenciados pela ética de Hong Kong e outras comunidades chinesas do Pacífico.³⁴⁸ No sentido de restaurar a moralidade, preservar o espírito do partido e preparar os gestores para a economia global, o PCC vem promovendo atributos de liderança que combinam Neo-

³⁴⁰ Ver Bond, 1991 e Ralston *et al.*, 1995

³⁴¹ Fu (2004) citado em Fu & Tsui, 2003

³⁴² Ralston *et al.*, 1995

³⁴³ Child *et al.*, 1994:225

³⁴⁴ Dickson, in Buoye *et al.*, 2002:560

³⁴⁵ Bond, 1991:108

³⁴⁶ Shenzhen imita Hong Kong, Guangdong imita Shenzhen e o resto do país imita Guangdong.

³⁴⁷ Harding, 1987:82

³⁴⁸ Crane, 1993

Confucionismo (obediência, moderação, tolerância, sabedoria), Comunismo e gestão moderna (empreendedorismo, competência),³⁴⁹ com especial ênfase no primeiro (em face da corrupção, crime e ambição desmesurada, e também do vazio ideológico). O revivalismo confucionista não é exclusivo da elite política, sendo que burocratas, empresários e intelectuais vêem Singapura, Taiwan e Coreia do Sul como modelos de transição a seguir pela China, na medida em que adoptaram o Neo-confucionismo para legitimar sistemas políticos de partido único, deixando a gestão económica a cargo de uma elite tecnocrata.³⁵⁰ De facto, a China já tem sido caracterizada não como comunista mas sim fascista, assente na ditadura de um partido único, que substituiu o socialismo por um discurso nacionalista e controla uma economia liberal.³⁵¹

No que diz respeito à cultura empresarial, parece-nos que a questão é algo retórica, mais não seja porque a ocidentalização já comporta em si conceitos de estratégia militar chinesa, a importância das relações pessoais nos negócios e a orientação para o bem estar do grupo, que constituem alguns dos valores tradicionais chineses. A tendência no mundo global é que a intensificação dos contactos internacionais promova não só o reconhecimento das diferenças de cada cultura, mas também a assimilação dos pontos fortes de cada uma delas.³⁵² cremos que a questão é mais premente nos círculos internos do PCC, preocupado em legitimar a sua hegemonia política, numa sociedade cada vez mais ocidentalizada onde as ideias políticas liberais podem encontrar terreno fértil.

VI. Conclusão: O Impacto sobre a Cultura Empresarial

A mudança da China surtiu dois efeitos sobre a cultura empresarial: a evolução e a diversificação.

A evolução mede-se pela diminuição do papel do Estado na microeconomia, pela crescente autonomia e responsabilização das empresas, pela criação de um sistema legal, pelo contacto com o exterior e por novos valores relacionados com o empreendedorismo. Dado o carácter gradual e experimental da reforma, a evolução sentiu-se primeiro em algumas áreas (ex. sector não estatal), as quais se foram aperfeiçoando, ao passo que outras estarão ainda em desenvolvimento (ex. sector

³⁴⁹ Fu & Tsui, 2003

³⁵⁰ Engardio, 1995

³⁵¹ "Bringing China In From the Cold", NICHOLAS D. KRISTOF, in *New York Times*, 03/06/2003, retirado do site <http://www.nytimes.com/2003/06/03/opinion/03KRIS.html?ntemail1>

³⁵² Chen Ming-Jer, 2001

estatal). A evolução aponta para a convergência com culturas empresariais estrangeiras, de influência oriental ou ocidental.

A diversidade na cultura empresarial mede-se pelas diferenças regionais, geracionais e empresariais, a nível macroambiental e cultural, embora a tendência seja para a sua diluição, pelo menos a nível macroambiental. A descentralização promoveu o desenvolvimento económico através da competição regional por investimentos, talentos e tecnologia, mas também favoreceu interesses e círculos de influência locais, com impacto sobre a aplicação das leis e os processos de aprovação. Controlar este fenómeno tem sido complicado, mas a adesão à OMC pode ter marcado a viragem. O incremento da competitividade estimula a racionalidade do mercado, que por sua vez exige uma regulação clara e aplicável a todos os intervenientes, o que reforça o poder legal em detrimento do administrativo. Existem duas gerações que se distinguem pela educação, experiência profissional e pessoal e exposição ao exterior, mas à medida que os mais jovens vão substituindo os mais velhos, os valores e práticas modernas tenderão a sobressair. O sector não estatal é composto por vários tipos de empresas, que evoluíram em diferentes contextos económicos, legais, políticos e culturais, o que gera culturas empresariais diferentes, muito embora no contexto pós-OMC as diferenças sejam derrubadas pelo princípio da não discriminação. Por outro lado, as diferentes culturas profissionais e corporativas bem como as percepções individuais aportam diversidade.³⁵³

A cultura empresarial chinesa é pragmática, respondendo sobretudo ao contexto macroambiental. O sector privado, por exemplo, é precisamente o sector em que novos valores culturais associados ao empreendedorismo coexistem com formas mais tradicionais de organização do negócio, o que se explica pelas possibilidades e constrangimentos do contexto macroambiental. Por um lado, o Estado não interfere no desenvolvimento do sector, o que leva os seus empresários a serem mais proactivos e até a questionarem a autoridade. Por outro lado, o facto de se ter desenvolvido à parte de um enquadramento legal preciso, faz com que se sinta desprotegido, até porque sem o apoio estatal, sente dificuldades em obter recursos financeiros ou outros, escudando-se em alianças familiares inter-regionais e internacionais. Adicionalmente, muitos autores têm alertado para as diferenças entre as comunidades de emigrantes chinesas e a RPC, apesar de supostamente partilharem uma tradição cultural, o que se explica pelos diferentes contextos macroambientais em que se desenvolveram. Guthrie (1999) descobriu que, regra geral, as empresas de Singapura incluíam cláusulas de arbitragem nos contratos, ao contrário de Taiwan e Hong Kong. Assim, apesar das componentes

³⁵³ Faure, 1999

objectiva e subjectiva da cultura empresarial chinesa trabalharem juntas para proporcionar um melhor entendimento desta, existe sempre uma razão objectiva para a existência de um determinado valor. O carácter pragmático da cultura empresarial chinesa contribui ainda para a tese da convergência, no sentido em que os chineses terão tendência a ser mais flexíveis perante estilos externos, aos quais se adaptam.³⁵⁴

³⁵⁴ Shi & Westwood, 2000

PARTE II: AS NEGOCIAÇÕES CHINESAS DURANTE O PERÍODO DA REFORMA

I. Introdução: Tudo Mudou... Como Pode Ficar na Mesma?

Na era da interdependência económica, em que nações, empresas ou indivíduos procuram criar sinergias entre as suas vantagens competitivas, a negociação é uma peça central na busca de interesses comuns e resolução de diferenças. Quando a China iniciou a sua integração no mundo, sabia pouco de interdependência e muito de auto-suficiência, pouco de negociação comercial e muito de regateio, não partilhava grandes interesses com as empresas que a ela acorriam e a resolução de diferenças era dificultada pela ausência de uma linguagem comum.³⁵⁵

O isolamento e a economia planeada resultaram em inexperiência à mesa das negociações. Os únicos contactos comerciais com o exterior tinham lugar e hora marcada, baseavam-se em transacções simples de compra e venda de matérias-primas, e eram fortemente supervisionadas pelo Estado. Internamente, este planeava a produção e a comercialização, restando às EPE seguir directivas, cumprir quotas e controlar os trabalhadores. Os processos mais complicados de negociação ocorriam na AP e tinham um carácter marcadamente político, privilegiando o conflito de interesses em vez da sua resolução, como forma de extrair maiores benefícios.

Após 1978, muitos homens de negócios estrangeiros acorreram à China, que lhes prometia acesso aquele imenso mercado por explorar, em troca de tecnologia, capital e know-how. Estes interesses à partida complementares, resultavam díspares e isso notava-se logo à mesa das negociações. A China ansiava por tecnologia de última geração, esperando não pagar nada por ela. Os estrangeiros achavam que tinham o que a China necessitava e que forçosamente tudo correria sobre rodas, para descobrirem em choque que os longos processos de negociação podiam resultar em nada ou que mesmo resultando em algo, isso não constituía garantia de que o projecto fosse implementado.

O conceito ocidental de negociação enquanto exercício de resolução de problemas, abrangendo conceitos como o cálculo racional de resultados baseado na utilidade máxima, análise de custos e concretização legal dos resultados num contrato abstracto, resultava estranho para os chineses, que não tinham um sistema legal, nem entendiam as noções de lucro e de custos.³⁵⁶ A negociação não deixava de ser uma peça central na condução de negócios internacionais, mas por motivos que ultrapassavam a

³⁵⁵ Não só em termos linguísticos, propriamente ditos, mas principalmente em termos de organização política, económica e social.

³⁵⁶ Shi & Westwood, 2000

mera lógica de conseguir um acordo satisfatório, servindo outros fins como a aprendizagem, a recolha de informação, a construção de uma relação com o parceiro estrangeiro e um meio de contacto privilegiado com o exterior.

Como vimos na Parte I, os últimos 30 anos têm sido marcados pela mudança. Em 2008, a China compreende a força da interdependência quando ultrapassa as suas fronteiras em busca de novas fontes de recursos. Envolve-se em negociações comerciais para além da simples compra e venda, sem hora nem lugar marcado. A inexperiência e desconhecimento de certos conceitos já não constituem apanágio dos negociadores chineses. O plano cedeu lugar ao mercado e até as EPE lutam pela sua sobrevivência ao lado dos novos actores económicos. Actualmente, é mais fácil perseguir interesses comuns, não só porque a China se concentrou no desenvolvimento das suas vantagens competitivas, mas também porque desenvolve a sua própria tecnologia, tem uma das maiores reservas mundiais de moeda estrangeira e o mercado doméstico tornou-se mais aberto após a adesão à OMC. Adicionalmente, a passagem do isolamento a uma forte interacção com o exterior introduziu maior competitividade, informação sobre realidades diferentes, bem como pressões para criar um ambiente económico, legal e administrativo mais propício ao desenvolvimento, ou seja, mais à semelhança de outros ambientes internacionais.

No entanto, a negociação chinesa continua a ser caracterizada em muitos aspectos da mesma forma que há 30 anos atrás. Parece existir uma crença geral entre estudiosos do tema que apesar de tudo mudar, tudo fica na mesma.³⁵⁷ No contexto de uma sociedade que permaneceu fechada até há pouco tempo, de um país imenso caracterizado por diferenças regionais, de uma reforma e abertura gradual e experimental, a mudança pode tardar em alcançar algumas regiões, sectores económicos e gestores, mas é improvável que algo possa permanecer exactamente na mesma, perante uma mudança tão marcada do contexto macroambiental e cultural chinês, no qual os indivíduos conduzem os seus negócios.

Nesta segunda parte do estudo, debruçamo-nos sobre a evolução das negociações comerciais chinesas com o exterior. Por negociação chinesa entenda-se os comportamentos e processos de interacção observados em negociações que envolvem chineses. Por negociações comerciais entendemos não só as de natureza puramente transaccional, mas outras de cariz económico, como transferência de tecnologia ou constituição de JV. Por negociações internacionais entendemos aquelas que acontecem entre a China e uma parte estrangeira. Existem vários motivos para a nossa escolha.

³⁵⁷ Bond, 1986; Trigo, 2006

Primeiro, inquestionavelmente, a China é um dos actores económicos mais importantes da nossa era, dominando os estudos sobre negociação entre culturas.³⁵⁸ Segundo, as relações comerciais com o exterior constituíram uma das primeiras frestas na abertura da China, através da qual se puderam espreitar comportamentos e constrangimentos da realidade chinesa. Terceiro, tratando-se de negociações transculturais comportam desafios que ultrapassam a obtenção de um acordo satisfatório entre as partes, para incluir o encontro de, e adaptação a, diferentes idiomas, etiquetas de negócios, percepções do mundo, definição de objectivos de negócios, expressão de sentimentos e demonstração (ou não) de motivações e interesses,³⁵⁹ resultantes de distintos contextos culturais e macroambientais, o que não acontece de forma tão marcada numa negociação mono cultural. Isto é, perante culturas diferentes, a cultura empresarial chinesa revela-se mais facilmente, enriquecendo o conhecimento que temos dela. Quarto, existe mais informação sobre negociações internacionais que domésticas e sobre negociações comerciais que políticas.

Começaremos por introduzir alguns conceitos relacionados com negociação. De seguida, pretendemos demonstrar a evolução das negociações chinesas em dois capítulos. O primeiro, baseado nas tendências da literatura sobre o tema, caracteriza uma negociação chinesa sensivelmente até meados dos anos 90 do século XX, e apresenta os fundamentos dos comportamentos e processos observados à luz da cultura empresarial chinesa (traços culturais e macroambientais). O segundo estabelece a ponte entre aqueles fundamentos culturais e macroambientais e as mudanças apontadas na Parte I deste estudo, para assim deduzir hipóteses de evolução da negociação chinesa.

II. Enquadramento Conceptual

A negociação é um processo de decisão, em que duas ou mais partes tentam influenciar-se mutuamente através de diferentes meios de comunicação, com o propósito de concretizarem os seus objectivos, assim como definir interesses comuns.³⁶⁰ Assim, em qualquer parte do mundo, uma negociação é uma actividade de comunicação, com determinadas características básicas: 1. interacção de pessoas pertencentes a duas ou mais partes; 2. existência de interesses e objectivos específicos de cada parte, que podem diferir dos da outra, dificultando a obtenção de um acordo; 3. cada parte tem uma certa dose de poder sobre a acção da outra, sendo a persuasão uma ferramenta útil para

³⁵⁸ Agndal, 2007

³⁵⁹ Gulbro & Herbig, 1999

³⁶⁰ Agndal, 2007

modificar a posição inicial da outra parte; e 4. construção conjunta de um resultado aceitável, ainda que não seja o inicialmente planeado e resulte de um compromisso.³⁶¹ Daqui resulta que nenhuma análise sobre negociações estará completa sem considerar três componentes: as partes, o processo e os resultados. No entanto, existe ainda outra componente importante que é o contexto em que ocorrem as negociações, o qual informa cada uma daquelas componentes.

Talvez por reconhecerem a complexidade do contexto chinês, alguns autores desenvolveram e aplicaram modelos de negociação endógenos que reflectem a especificidade cultural e macroambiental chinesa, em vez de modelos genéricos fundados em conceitos e realidades ocidentais.³⁶² Na revisão da literatura sobre o tema encontrámos apenas três modelos nessas condições,³⁶³ que reproduzimos no Anexo I.

O primeiro (Knutsson, 1986) não será tanto um modelo explicativo, mas antes uma interpretação do comportamento negocial chinês no topo de uma pirâmide invertida, partindo de factores situacionais não específicos da China, passando por factores macroambientais específicos da China, até aos factores culturais também específicos na base.³⁶⁴ O segundo modelo (Fang, 1999) estabelece três influências (as condições do país, o confucionismo e os estratagemas) na cultura empresarial chinesa, a qual explica seis tipos de comportamentos observados (político, legal, técnico, comercial, social e estratégico) ao longo de três fases de negociação. O terceiro modelo (Shi & Westwood, 2000) explica a influência dos factores macroambientais e traços culturais nas diversas componentes da negociação, nomeadamente processos e comportamentos e resultados, mediados ou não pelo enquadramento institucional e organizacional.

Todos os modelos endógenos concordam na importância da influência do contexto macroambiental e cultural na formação da cultura empresarial chinesa, a qual constitui a base explicativa dos comportamentos e processos negociais chineses. De facto, essa parece-nos ser a única endogeneidade dos modelos, porque os restantes elementos desenvolvem-se com base em conceitos da teoria geral das negociações, como sejam os factores situacionais de Knutsson, as componentes da negociação de Shi & Westwood e algumas das dimensões comportamentais e o faseamento de Fang. A falta de uniformidade na análise da negociação chinesa resulta em diferentes

³⁶¹ Woo & Prud'Homme, 1999

³⁶² Ver, por exemplo, Fang (1999), Shi & Westwood (2000) e Ghauri & Fang (2001)

³⁶³ Existem outros modelos, mas normalmente são reformulações destes que apresentamos, provavelmente porque derivam de trabalhos conjuntos entre os autores destes modelos e outros autores, como é o caso de Shi, Westwood & Leung (1996) e de Ghauri & Fang (2001). Por outro lado, existe ainda um modelo em espiral de Frankenstein (1986), o qual não contém qualquer alusão ao contexto macroambiental e cultural chinês (Fang, 1999).

³⁶⁴ Por não ser tanto um modelo explicativo, referir-nos-emos normalmente aos dois outros modelos endógenos.

abordagens, das quais destacamos as componentes e o faseamento. Uma vez que temos apenas um modelo endógeno como referência para cada uma daquelas tendências, analisá-los-emos à luz da teoria geral das negociações, de onde derivam. Tanto as categorias de análise exógenas de alto nível de abstracção como as endógenas de baixo nível de abstracção são essenciais para a compreensão de fenómenos complexos, na medida em que as primeiras permitem comparar comportamentos e processos em vários contextos e as últimas permitem conhecer a fundo um determinado contexto.³⁶⁵ Por outro lado, a comparação com a teoria geral das negociações é importante para determinar a existência de semelhanças entre a negociação chinesa e a negociação em geral.

Na teoria geral das negociações, não existe acordo quanto ao número de componentes de uma negociação ou aos elementos que as integram. Agndal (2007) distingue quatro componentes: 1. o contexto (incluindo cenário físico, assuntos em negociação e noção de tempo); 2. as partes (com uma dimensão organizacional – incluindo objectivos e equipas -, individual e relacional – incluindo a relação de poder entre as partes); 3. processo (incluindo faseamento, estratégia e comportamentos e tácticas); e 4. resultados (objectivos – se há acordo e os benefícios – e subjectivos – eficiência, natureza da negociação e do resultado).

Faure (2000), o qual desenvolveu teorias gerais e as aplicou ao contexto chinês, identifica cinco componentes: 1. actores (indivíduos ou organizações); 2. estrutura (enquadramento institucional e organizacional, que inclui cenário físico, equipas e relação de poder entre as partes); 3. estratégia (orientação dos actores na definição e persecução dos seus objectivos, determinando a sua acção, a forma de lidar com os problemas e a construção do acordo); 4. processo (interacção propriamente dita entre os actores, destacando-se os comportamentos e tácticas e a noção de tempo); e 5. resultados (medidos em função das demais componentes, normalmente pela obtenção de um contrato, mas também pelo tempo dispendido na negociação).

Todos os estudos na base dos modelos endógenos de negociação chinesa tocam de alguma forma o tema das componentes. Fang (1999) contempla os actores, enquanto um misto de cavalheiro confucionista, burocrata maoísta e estratega "sunzista", e ainda a estratégia, uma conjugação de cooperação e competição, mas não os inclui explicitamente no seu modelo, podendo-se, no entanto, deduzir a sua presença nas dimensões comportamentais. Assim, apenas Shi & Westwood (2000) construíram o seu modelo com base nas componentes, definindo quatro: 1. o contexto macroambiental e

³⁶⁵ Fang, 1999; Shi & Westwood, 2000

cultural (incluindo aqui a noção de tempo); 2. o enquadramento institucional e organizacional (incluindo as partes interessadas e as equipas); 3. os processos e comportamentos (incluindo algo de faseamento, objectivos, cenário físico e tácticas), e ; 4. resultados (incluindo algo de faseamento, obtenção de contrato e relação entre as partes). De seguida, apresentamos duas tabelas de comparação entre autores.

Tabela II: Equivalências de Componentes da Negociação

Componentes / Autor	Faure (2000)	Shi & Westwood (2001)	Agndal (2007)
Contexto	Não consta	Factores Macroambientais e Traços Culturais	
Actores		Não consta	Partes
Estrutura		Enquadramento Institucional e Organizacional	Elementos dividem-se entre Partes e Contexto
Estratégia		Não consta	Elementos dividem-se entre Partes, Processo e Resultados
Processo		Processos e Comportamentos	
Resultados			

Nota: as células assinaladas a cor marcam as componentes que podem ser encontradas em cada autor, indicando eventuais diferenças de denominação.

Tabela III: Distribuição de Elementos da Negociação por Componentes e Autor

Elementos / Autor	Faure (2000)	Shi & Westwood (2001)	Agndal (2007)
Equipas	Estrutura	Enquadramento Institucional e Organizacional	Partes
Cenário físico	Estrutura	Processos e Comportamentos	Contexto
Faseamento	Não consta	Processos e Comportamentos; Resultados	Processo
Noção de tempo	Processo	Traços Culturais	Contexto
Objectivos	Estratégia	Processos e Comportamentos	Partes
Relações de poder entre as partes	Estrutura	Resultados	Partes

A ilação imediata é que um mesmo processo (a negociação) abordado da mesma perspectiva (das componentes) apresenta diferenças substanciais, exceptuando talvez a componente dos resultados e o processo (embora nesta, alguns autores considerem apenas a interacção e não o faseamento).

No que diz respeito ao modelo endógeno, apesar de conter algumas variáveis organizacionais (ex. equipas) e individuais (ex. adaptação), os actores/partes não constituem uma componente independente, o que consideramos uma lacuna. Ainda que as organizações influenciem os indivíduos, estes continuam a ser os condutores das negociações, informando-as com as suas cognições, valores e comportamentos, determinados igualmente pela cultura nacional e pelas suas características individuais. A cultura organizacional fornece, por exemplo, noções de ética. Um clima organizacional, no qual os padrões éticos são altos e notórios, diminui a utilização de táticas de engano, mesmo quando há fortes incentivos individuais para o fazer.³⁶⁶

Em termos de cultura nacional, os negociadores de culturas colectivistas empregam mais tempo nas fases iniciais da negociação, não relacionadas com a discussão dos assuntos na agenda, na marcação da sua posição e no planeamento.³⁶⁷ Segundo uma grande parte dos estudos sobre negociação chinesa, os negociadores chineses, informados pela sua herança confucionista, percebem a negociação como o processo de construção de uma relação interpessoal, o que afecta: 1. o cenário físico (negociar na China dar-lhes-á mais tempo e oportunidades para actividades sociais, durante as quais podem conhecer melhor o seu parceiro e demonstrar a sua hospitalidade); 2. a escolha da estratégia (ao estabelecer uma relação interpessoal com o parceiro, o negociador chinês assegura que ambos ganham, porque criam obrigações mútuas); 3. a duração da negociação (avaliar a sinceridade do parceiro pode prolongar as negociações, enquanto o negociador chinês entretém o parceiro estrangeiro em visitas e banquetes e confirma a veracidade das suas afirmações); e 4. a satisfação com os resultados (o negociador chinês espera obter mais que um simples contrato, espera ter ganho um amigo, e o próprio contrato poderá ser mais genérico ou mais específico, consoante o nível de confiança no parceiro).³⁶⁸

Quanto às características individuais, a experiência e treino em negociação são alguns elementos importantes. Os negociadores inexperientes tendem a ver a negociação como caracterizada por incompatibilidade de interesses, comportamentos

³⁶⁶ Agndal, 2007

³⁶⁷ Gulbro & Herbig, 1999

³⁶⁸ Shi & Westwood, 2000

competitivos, resolução sequencial de assuntos e impasses.³⁶⁹ Após receber formação em negociação, os negociadores tendem a adoptar comportamentos construtivos na resolução de conflitos, e menos a atacar e evadir.³⁷⁰ Adicionalmente, a mudança na China parece apontar para uma certa diferenciação dos actores com base numa crescente individualização e no aumento e diversificação dos actores económicos, os quais podem negociar em seu próprio nome e não de uma organização.

Do que fica exposto, cremos que é imprescindível distinguir os actores/partes, nomeadamente as variáveis individuais. Agndal (2007) destaca a experiência e habilitações, motivação pessoal, personalidade, atitudes, estilo de negociação, características demográficas e *training* em negociação.

Outra das tendências do estudo das negociações é o faseamento. Com base no estudo de compilação de investigação sobre negociações, realizado por Agndal (2007), apurámos que, na teoria geral das negociações, nem todos os autores usam o faseamento e, quando o fazem, diferem na abordagem e no número de etapas. Alguns autores definem a existência de uma pré-negociação, uma negociação propriamente dita (que pode ser dividida em conceptualização, planeamento, execução e controlo) e a fase final de obtenção de um resultado aceitável para ambas as partes.³⁷¹ Outros dividem a negociação em quatro fases: 1. tarefas não directamente relacionadas com assuntos em discussão; 2. tarefas relacionadas com assuntos em discussão; 3. persuasão; e 4. acordo.³⁷² Agndal (2007) refere que outra abordagem ao faseamento é afastar-se da organização sequencial, ressaltando momentos críticos.

Relativamente aos modelos endógenos, Shi & Westwood (2000) mencionam o planeamento da negociação e a renegociação, mas não baseiam o seu modelo no faseamento, i.e., não estabelecem a negociação por etapas, focando o processo mais como o momento de definição dos problemas e enquadramento da situação. Assim, apenas Fang (1999) utiliza explicitamente o faseamento, distinguindo três etapas: 1. a pré-negociação (envolvendo o contacto informal entre as partes, o planeamento da negociação, a recolha de informação, a definição de objectivos e de assuntos a negociar e a obtenção de autorizações dos organismos estatais); 2. a interacção presencial (envolvendo a troca de informação, o reconhecimento e definição dos pontos de conflito e interesses comuns, debate, negociação distributiva e integrativa, persuasão, concessões ou ajustes de posições); e 3. a pós-negociação (envolvendo a redacção do contrato,

³⁶⁹ O'Connor, K. & Adams, A. 1999, citado em Agndal 2007

³⁷⁰ Coleman, P. & Lim, Y.Y.J. 2001, citado em Agndal, 2007

³⁷¹ Woo & Prud'homme, 1999

³⁷² Graham, 1986 citado em Shi & Wright, 2001

obtenção de licenças junto das autoridades e a execução do contrato).

O faseamento é um método que nos agrada particularmente, porque: 1. permite entender como o comportamento dos negociadores chineses se desenvolve ao longo da negociação,³⁷³ embora os chineses sejam muitas vezes descritos como “desordenados” e ilógicos nos seus processos.³⁷⁴; 2. possibilita a integração das componentes da negociação (ainda que apenas implicitamente); e 3. ajusta-se melhor ao nosso propósito de analisar a negociação chinesa como se tratasse de um projecto mais complexo, por exemplo, o estabelecimento de uma JV, o qual obedece a determinados passos sequenciais.

Contudo, existem algumas dificuldades decorrentes da análise da literatura sobre a negociação chinesa. Primeiro, nem todos os estudos sobre as negociações chinesas abordam o tema do ponto de vista do faseamento. Outros marcam a existência de algumas etapas distintas, sem as considerar um faseamento propriamente dito, mas antes momentos chave. Pye (1992) não divide a negociação em fases, mas refere a existência de determinados primeiros passos e das negociações substantivas. Por outro lado, aborda o incumprimento ou renegociação dos contratos sem integração numa fase específica do processo de negociação. Alguns autores, no entanto, crêem que Pye (1992) utiliza o faseamento.³⁷⁵

Segundo, os estudos que abordam o tema do ponto de vista do faseamento, não concordam no número de fases que compõem o processo da negociação, à semelhança do que acontece na teoria geral das negociações. Embora uma grande maioria aponte três fases, também há quem advogue a existência de quatro fases. De Pauw (1981:51) faz uma analogia entre o faseamento de uma negociação chinesa e um jogo de xadrez, em que o jogo inicial equivaleria a estabelecer contacto com os chineses; o intermédio ao processo das negociações, e; o final à assinatura e cumprimento do contrato. Yuan *et al.* (1998) dividem as negociações em fase inicial, fase intermédia e a fase final (que, segundo os autores, nunca é final). Ghauri & Fang (2001) propõem a existência de uma pré-negociação (*lobbying*, apresentações, discussão informal e criação de confiança entre as partes), uma negociação formal (troca de informação relativa aos assuntos em questão, persuasão, concessões e acordo) e uma pós-negociação (implementação e novas rondas de negociação). Já Frankenstein (1986:149) divide a negociação em quatro fases: 1. primeiros passos (socialização e acordo geral sobre intenções e objectivos comuns); 2. avaliação (negociação propriamente dita não incluindo a discussão de preço

³⁷³ Fang, 1999

³⁷⁴ Shi & Westwood, 2000

³⁷⁵ Chen & Pan, 1993; Fang, 1999

e plano de entregas); 3. jogo final (discussão de preço e plano de entregas e assinatura do contrato) e implementação (ajustamento e discussão do contrato após assinatura).³⁷⁶

Terceiro, além do faseamento não ser uma constante da literatura sobre a negociação chinesa, e não existir acordo quanto ao número de fases, certos elementos da negociação nem sempre são incluídos na mesma fase. Engholm (1994) coloca a assinatura do contrato na última fase, enquanto Frankenstein (1986) e Blackman (1997) colocam-no na penúltima fase. Outro elemento que parece não encontrar sítio certo é o Memorando de Entendimento ou Carta de Intenção (CI),³⁷⁷ umas vezes referidos como fases independentes (Engholm, 1994), outras integrando a pré-negociação (Frankenstein, 1986), outras ainda fazendo parte das negociações formais (Fang, 1999). Ao passo que alguns autores (Frankenstein, 1986) colocam a discussão de preço na penúltima fase de quatro, outros localizam-na logo na pré-negociação (Ghauri & Fang, 2001), o que poderá ser já indicativo de uma evolução.

Partindo da literatura sobre negociação chinesa, decidimos procurar na teoria geral das negociações um faseamento que fosse capaz de integrar a chamada especificidade chinesa. Assim, propomos quatro etapas.³⁷⁸

A Pré-negociação compreende a identificação do porquê, o quê, com quem, quando, onde e como negociar, ou seja, definição de objectivos; identificação de parceiros, primeiros contactos e a recolha de informação sobre as necessidades, motivações e objectivos da outra parte, presencialmente ou não; a definição da agenda, e; a constituição de equipas. Esta fase do planeamento nem sempre é assinalada claramente na literatura sobre as negociações chinesas. O que normalmente é chamado pré-negociação é o que consideramos a segunda fase.

A Conceptualização serve para estabelecer um quadro geral dos assuntos a negociar (sem entrar nos detalhes), formular princípios comuns, estabelecer objectivos compatíveis, apresentar posições, até chegar a uma estrutura pró-forma do acordo, que satisfaça ambas as partes. As primeiras reuniões e a formulação da CI integram-se perfeitamente nesta fase.

A Definição dos Pormenores serve para os especialistas técnicos e comerciais de cada uma das partes completarem o acordo, discutindo concessões e opções, a implementação da parceria, a produção, a programação, as entregas, a divisão de tarefas e responsabilidades, através da utilização de persuasão. Esta fase envolve ainda os

³⁷⁶ No original, 'opening moves', 'assessment', 'end-game' e 'implementation'.

³⁷⁷ Estes dois termos resultam de uma tradução directa do inglês 'Memorandum of Understanding' e 'Letter of Intent', respectivamente.

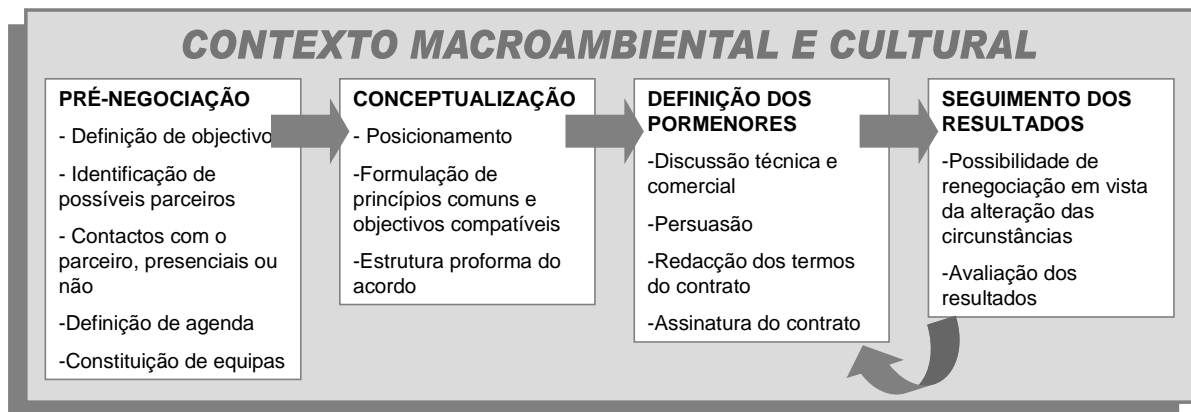
³⁷⁸ Com base no artigo "The Four Phases of the Negotiation Process", descarregado do site www.negotiations.com em 18 de Agosto de 2008

especialistas legais encarregues de dar forma escrita ao acordo, através de um contrato que estabelece as obrigações de cada parte e é aceite por ambas as partes mediante assinatura. Cremos necessário distinguir esta fase, caracterizada pelo Estudo de Viabilidade (EV), da fase da CI, entre vários motivos, porque entre um documento e outro existia por vezes um hiato de tempo considerável.

O Seguimento dos Resultados pressupõe que a negociação não termina quando se assina o contrato. Qualquer aspecto do contrato pode necessitar ser renegociado por força de alteração das circunstâncias. Para evitar processos legais desagradáveis é necessário manter abertos os canais de comunicação com os parceiros, porque nada é tão simples quanto parece. É também a fase em que se avaliam resultados, nomeadamente a duração da negociação.

O facto de esta divisão assentar na teoria geral das negociações parece apontar no sentido de uma certa universalidade do processo da negociação, referindo-nos nomeadamente à quarta fase, que descreve um fenómeno que muitos crêem ser específico da China, a renegociação dos contratos.

Ilustração I: Modelo de Análise da Negociação Chinesa



III. Retrato em Sépia de uma Negociação Chinesa

Nesta secção caracterizaremos a negociação chinesa com base na literatura sobre o tema, tentando traçar um retrato o mais completo possível. Assim, identificámos todos os elementos que eventualmente poderiam ser encontrados numa negociação mais complexa, como o estabelecimento de uma JV, o que não significa que toda e qualquer negociação os incluísse. Um contrato de compra e venda podia ser relativamente simples, se fosse pequeno ou realizado com parceiros de longa data, caso em que

apenas se requeria uma confirmação de venda,³⁷⁹ e certas JV são mais fáceis de constituir, como, por exemplo, hotéis.³⁸⁰ Por outro lado, havia vendas que exigiam negociação de contratos específicos e detalhados, no caso de serem novos clientes e tratar-se de produtos ou equipamentos chave.³⁸¹

Adicionalmente, no sentido de fazer um retrato o mais completo possível da negociação chinesa, identificámos várias justificações macroambientais e culturais para os processos e comportamentos observados, embora nos inclinemos mais pelas primeiras, considerando o pragmatismo chinês e a marca do totalitarismo no contexto macroambiental. Aliás, muitos dos relatos de negociações reais apontam normalmente as condições específicas da China.³⁸²

Gostaríamos ainda de assinalar que é possível que a sucessão de passos apresente falhas de sincronização ou de lógica sequencial, inclinando-se nesses momentos para a sinalização de momentos chave. Lembramos que alguns estudos não assentam no faseamento e, mesmo quando o fazem, não concordam no número de fases nem nos elementos que as compõem. A escassez do estudo de casos em profundidade não ajuda.³⁸³

Em outras partes deste estudo, fizemos uma análise crítica da literatura,³⁸⁴ pelo que aqui apenas compilamos as principais características. Uma parte assenta na simulação de negociações com estudantes, não necessariamente na China nem nas áreas de especialização económica;³⁸⁵ outra em informação proveniente de participantes em negociações reais.³⁸⁶

Considerando o espectro da complexidade do negócio, num extremo, existem estudos sobre operações de compra e venda, principalmente no início das reformas,³⁸⁷ e, no outro extremo, estudos sobre constituição de JV, mais localizados na década de 90 do século XX.³⁸⁸ A RPC encontra-se normalmente na posição de compradora/cliente.

No que diz respeito à nacionalidade dos parceiros, a maioria é ocidental, na primeira década mais os norte-americanos,³⁸⁹ mas diversificando-se na segunda década

³⁷⁹ Tung, 1982

³⁸⁰ Eiteman, 1990

³⁸¹ Tung, 1982

³⁸² Ver por exemplo MacLeod, 1988 e Fang, 1999

³⁸³ De facto, conhecemos apenas um estudo de caso de negociação sino-estrangeira (Mann, 1997) e outro de negociação interna entre uma EPE e o Estado (Chen & Faure, 1993).

³⁸⁴ Ver por exemplo, as secções sobre as Motivações e Objectivos do estudo na Introdução e a secção anterior de Enquadramento Conceptual, para uma análise do faseamento.

³⁸⁵ Ma, 2006

³⁸⁶ Tung, 1982; Pye, 1992; Blackman, 1997; Fang, 1999

³⁸⁷ De Pauw, 1981; Tung, 1982; Stewart & Keown, 1989

³⁸⁸ Mann, 1997; Fang, 1999

³⁸⁹ De Pauw, 1981; Tung, 1982; Frankenstein, 1986; Pye, 1992

das reformas. Existem alguns estudos com australianos,³⁹⁰ suecos,³⁹¹ canadenses³⁹² e dinamarqueses.³⁹³ Por outro lado, existem alguns que comparam a China com outros países asiáticos, nomeadamente Japão³⁹⁴ e Singapura.³⁹⁵ Relativamente à procedência dos negociadores chineses, quando inquiridos, na maioria dos estudos pertencem a Beijing, Guangdong e Shanghai,³⁹⁶ por representarem três grandes subdivisões da cultura chinesa.³⁹⁷ Regra geral, não considerámos as conclusões sobre a negociação chinesa com base em estudos feitos com comunidades chinesas não pertencentes à RPC e extrapolados para a RPC. Por outro lado, sempre que relatados por vozes estrangeiras, tentámos analisar os processos e comportamentos chineses empaticamente, ou seja, contra o pano de fundo das motivações e constrangimentos próprios dos chineses. Até porque alguns estudos assinalam que nem sempre os parceiros estrangeiros primam pela sua sensibilidade cultural ou capacidade de adaptação,³⁹⁸ ou se prepararam para negociar com a China, procurando conhecer os planos nacionais de desenvolvimento,³⁹⁹ o que forçosamente aplica filtros à observação dos comportamentos e processos e enviesam as interpretações dos mesmos.

Igualmente importante é a localização no tempo das investigações empíricas que estão na base da literatura sobre negociação chinesa. Primeiro, foram realizadas mais ou menos até meados da década de 90 do século XX. Segundo, muitas relatam experiências dos anos 80 do século XX. De notar que estas investigações empíricas inspiraram não só os estudos dos investigadores que as conduziram, como também estudos posteriores, que, como o presente, não se baseiam em recolha de dados empíricos. A principal consequência é que a literatura sobre a negociação chinesa pode não espelhar algumas das principais mudanças verificadas na cultura empresarial chinesa, principalmente nos últimos 15 anos.

³⁹⁰ Stone, 1992; Goh, 1996; Blackman, 1997; Kivela & Leung, 2005; Pan *et al.*, 2007

³⁹¹ Knutsson, 1986; Fang, 1999; Ghauri & Fang, 2001

³⁹² Tse, Francis & Walls, 1994; Miles, 2003

³⁹³ Kumar & Worm, 2003

³⁹⁴ Kazuo (1979), Pye (1992), Chen (1995), Kanayama (1998), Matano (1998)

³⁹⁵ Hakam & Chan (1990), citado em Fang, 1999

³⁹⁶ Por exemplo, Wong & Stone, 1998

³⁹⁷ Shi & Wright, 2000

³⁹⁸ Harris & Moran, 1996

³⁹⁹ Frankenstein, 1986; Lam, 2000

1. Pré-negociação

Alguns autores afirmam que os chineses não tinham objectivos, direcção nem planeamento,⁴⁰⁰ porque qualquer coisa podia acontecer na China, o que muitas vezes os levava a agir precipitadamente⁴⁰¹ e a chegar às reuniões sem estar preparados.⁴⁰² Alguns homens de negócios chegam mesmo a retratar os chineses como crianças em lojas de brinquedos, que queriam tudo sem saber brincar com nada.⁴⁰³ De facto, no início das reformas, muitos contratos foram assinados simplesmente para ser cancelados, porque a viabilidade dos projectos não fora estudada.⁴⁰⁴ O que alguns chamam falta de planeamento, nós chamaríamos inexperiência em negociação com o exterior e falta de conhecimentos de termos e conceitos económicos, ou seja, é possível que os chineses não soubessem o que planear. Adicionalmente, as negociações eram conduzidas por oficiais do governo, que, além de não serem guiados por um plano de abertura quanto ao grau de penetração das empresas estrangeiras, à forma de cooperação daquelas com as empresas chinesas e ao tipo de negócios que se devia atrair, ainda eram apanhados entre oscilações de poder entre moderados e radicais.

Outros autores afirmam que o negociador chinês tentava reunir o máximo de informação sobre a outra parte antes de entrar num negócio,⁴⁰⁵ e que, regra geral, sabia mais do ocidente que o contrário.⁴⁰⁶ O trabalho de preparação era extensivo e envolvia tudo desde estudar as forças e fraquezas do parceiro a planear o banquete de boas-vindas para maximizar a recolha de informação nos primeiros momentos, os quais eram dominados pela precaução até estabelecer um enquadramento para seguir com a discussão.⁴⁰⁷ A China tinha determinados objectivos, ainda que genéricos ou diferentes daqueles que guiavam os estrangeiros, principalmente porque eram objectivos políticos e não empresariais, fortemente orientados para o bem público, a nível nacional, regional ou departamental. O Estado garantia a observação desses objectivos, através de leis instrumentais, condução das negociações e aprovação dos contratos. Adicionalmente, a organização administrativa e económica, caracterizada pelo paternalismo na gestão e o conflito de interesses, pressupunha, por um lado, que os negociadores chineses seguissem ordens e, por outro, que era necessário reunir consenso ou obter um

⁴⁰⁰ Stone, 1995

⁴⁰¹ Fang, 1999

⁴⁰² Li, Jenny, 2001

⁴⁰³ Frankenstein, 1986

⁴⁰⁴ Fang, 1999

⁴⁰⁵ De Pauw, 1981; Goh, 1996; Yuan *et al.*, 1998

⁴⁰⁶ Brahm, 1995; Kumar & Worm, 2003; Trigo, 2006

⁴⁰⁷ Yuan *et al.*, 1998

compromisso entre os múltiplos organismos estatais antes de se lançarem nas negociações.⁴⁰⁸ Tudo isto resultava numa espécie de guião, do qual os negociadores não se podiam desviar.

Objectivos

A questão dos objectivos chineses é complexa. No topo havia um objectivo político de grandeza nacional, para além do lucro e do aumento de quotas de mercado.⁴⁰⁹ Obviamente, estes últimos contribuíam para o primeiro, mas a questão continuava a ser complicada pela existência de outros objectivos, alguns expressos, outros nem tanto.⁴¹⁰ Localmente, por exemplo, os objectivos passavam por obter o máximo de investimento para a região e prestígio para as suas autoridades.⁴¹¹ A nível individual, um oficial chinês podia querer concluir um acordo vantajoso como meio de promoção na carreira, mas também podia querer algo do foro mais privado, como colocar o filho a estudar no estrangeiro.⁴¹² O que parece consensual é que os objectivos chineses diferiam bastante dos parceiros estrangeiros, como ilustra a tabela seguinte.

Tabela IV: Principais Diferenças de Objectivos entre os EUA e a RPC

Empresa vs. Nação	1. Interesse da empresa vs bem público 2. Comércio livre vs auto-suficiência 3. Lucro vs. Criação de Emprego
Obtenção de Contratos vs. Relação a longo prazo	4. Ganhos imediatos vs. rede de relações corporativas 5. Mercados de produto vs. harmonia com necessidades comuns
Proposta de Negócios vs. Relação de Negócios	6. Crescimento do negócio vs. viabilidade a longo prazo 7. Conhecimentos fortuitos vs. Estabilidade Institucional
Sistema de Livre Empresa vs. <i>Danwei</i>	8. Sobrevivência do mais forte vs. <i>Danwei</i> como unidade de segurança social 9. Consumo vs. Produção

Fonte: Lee (2003:201)

O objectivo de modernização nacional gerou outros mais concretos, como a obtenção de capital e tecnologia avançada e a aprendizagem de técnicas modernas de gestão, sendo que a forma mais fácil e menos dispendiosa para os atingir era a

⁴⁰⁸ Lee, 2003

⁴⁰⁹ Bucknall, 1994

⁴¹⁰ MacLeod, 1988

⁴¹¹ Brahm, 1995; Trigo, 2006

⁴¹² MacLeod, 1988; Goh, 1996

constituição de alianças Sino-estrangeiras. Estas deviam ainda cumprir requisitos de ordem política, ou seja, o controlo do PCC sobre o que se passava em território chinês, com o intuito de proteger a RPC da exploração económica e da poluição espiritual. Assim, as JV tornaram-se o primeiro veículo de IDE, e também o preferido dos chineses, embora houvesse outras formas de cooperação económica.⁴¹³ Além de introduzirem nova tecnologia, técnicas de gestão e capital, as JV ainda permitiam o acesso a mercados estrangeiros, para escoamento das exportações chinesas, que constituiriam a principal fonte de moeda estrangeira. Porque eram estabelecidas com empresas do sector estatal, também permitiam que o Estado exercesse os seus poderes de supervisão e controlo das negociações e das operações.

Os objectivos chineses enfatizavam o investimento na produção, mais que na comercialização.⁴¹⁴ Não existia uma única palavra chinesa correspondente a *marketing*,⁴¹⁵ nem os chineses viam uma relação directa entre imagem de marca e lucro.⁴¹⁶ A ênfase na produção pode ter várias explicações. Primeiro, na economia planeada, as empresas chinesas apenas tinham de cumprir quotas de produção, sem se preocupar com a sua distribuição. Segundo, os requisitos de transferência de tecnologia enfatizavam a produção, na medida em que devia desenvolver novos produtos, melhorar a qualidade dos existentes e a segurança da produção, reduzir os custos de produção e promover as exportações.⁴¹⁷ Alguns autores afirmam mesmo que os parceiros chineses das JV preocupam-se mais com a transferência de tecnologia de produção que com a de *know-how*.⁴¹⁸

O lucro parecia não fazer parte dos objectivos da RPC, a qual se contentaria com uma situação em que não ganhasse nem perdesse,⁴¹⁹ o que podia derivar da organização político-económica socialista associada a memórias históricas. A noção de lucro era desconhecida e o seu desenvolvimento foi gradual, tendo sido apenas regulamentado para a totalidade das empresas chinesas a partir de 1984, o que não significa que muitos oficiais mais conservadores não lhe tenham resistido após essa data. Adicionalmente, face à possibilidade de exploração pelos estrangeiros capitalistas e imperialistas, advogada por uma ideologia ainda com bastante presença e poder, os chineses já ficariam satisfeitos em não perder.

Um dos objectivos chineses mais frequentemente assinalados na literatura é a

⁴¹³ Compensação comercial, produção conjunta, licenciamento, contratos de compra e venda (Tung, 1982)

⁴¹⁴ Kuznik & Lewis, 1997

⁴¹⁵ Fang, 1999

⁴¹⁶ Sheer & Chen, 2003

⁴¹⁷ Guthrie, 1999; Fang, 1999

⁴¹⁸ Selmer, 1996

⁴¹⁹ Kuznik & Lewis, 1997

construção de uma relação a longo prazo com o parceiro, com base na confiança, acima de considerações de lucro ou de assinatura de contratos.⁴²⁰ De um ponto de vista mais cultural, este objectivo teria origem na tradição confucionista, que promovia os relacionamentos interpessoais,⁴²¹ por forma a reduzir o fosso entre os que pertenciam ao grupo e os que não pertenciam⁴²² e criar amizade com os estrangeiros, que legitimava a troca de favores.⁴²³ Outros autores, no entanto, desmistificam esta ideia defendendo, por um lado, que a amizade só é invocada quando não existe e, por outro, que havia motivos pessoais e profissionais relacionados com *status* para se querer encetar essas amizades.⁴²⁴ De um ponto de vista macroambiental, a cooperação a longo prazo era um dos princípios da cooperação económica e do comércio internacional promovidos pelo Estado, o qual se projectava no discurso político dos oficiais que conduziam as negociações e influenciava, por exemplo, a redacção de documentos de constituição de JV, como a CI. Alguns autores ainda justificam o desejo de estabelecer relacionamentos com a desconfiança generalizada dos chineses, não só em relação aos estrangeiros (por medo de exploração), mas a todos os estranhos (pela psicologia social do medo da RC).⁴²⁵ Não bastando esta panóplia de justificações para uma mesma tendência, alguns autores ainda acrescentam as nuances regionais, afirmando que os cantoneses são mais orientados às relações nas negociações e mais materialistas em termos de relacionamentos e ganhos pessoais, do que os de Beijing ou Shanghai.⁴²⁶

Identificação e Contacto com os Parceiros

Os chineses queriam negociar com as Grandes Montanhas,⁴²⁷ ou seja, empresas estrangeiras de renome internacional, que os chineses depreendiam possuir a melhor tecnologia e ser financeiramente prósperas para poder ajudar a China, cobrando pouco ou mesmo nada. Chu (1991) apresenta duas justificações para esta preferência: 1. a comprovada estabilidade destas empresas transmitia segurança à relação de negócios (atenuando o sentimento de desconfiança); e 2. permitia às empresas chinesas ganhar face. Outros autores remetem para a herança estratégica chinesa, nomeadamente “ressuscitar um cadáver”. Associar-se a um parceiro estrangeiro forte permitia um novo

⁴²⁰ Brahm, 1995; Lee, 2003; Trigo, 2006; Ma, 2006

⁴²¹ Seligman, 1990; Huang *et al.*, 1994

⁴²² Blackman, 1997

⁴²³ Fang, 1999

⁴²⁴ Chu, 1991

⁴²⁵ Bucknall, 1994

⁴²⁶ Shi & Erdener, 1999

⁴²⁷ Pye, 1992; Fang, 1999; Ghauri & Fang, 2001

sopro de vida às empresas em decadência tecnológica, financeira e de gestão.⁴²⁸ Pye (1992) aponta ainda a necessidade de evitar criticismo por parte dos superiores hierárquicos. Adicionalmente, poderia ser uma questão de *status*. As empresas chinesas que dependiam directamente dos ministérios e comissões centrais eram as mais importantes na hierarquia empresarial e esperavam negociar com grandes empresas estrangeiras.

Existiam várias formas de contacto entre chineses e estrangeiros, entre contactos directos, uso de intermediários e por via de agências governamentais chinesas, nem sempre ficando claro quando a iniciativa provinha dos chineses. Estudos de 1989 indicam que os chineses tomavam a iniciativa de contactar, especialmente para pedidos de compras.⁴²⁹ Já em 1973, havia sido reportado que os chineses tinham tomado a iniciativa de pedir uma cotação para tractores e que o contrato fora negociado inteiramente por telex.⁴³⁰ Estudos de 1990 indicam que metade dos inquiridos estrangeiros haviam sido abordados pelos chineses,⁴³¹ não especificando se directamente ou via agências governamentais. Estudos de 1995 sobre a formação de JV revelam que 43% dos contactos eram directos (não especificando de quem partiu a iniciativa), 30% por encontros organizados por agências governamentais, 22% através do uso de intermediários e 5% através de conhecimentos pessoais ou encontros acidentais.⁴³²

Alguns autores destacam a importância dos intermediários (*zhongjianren*), não só para identificar parceiros e encetar contactos, mas também durante todo o processo de negociação, facilitando a comunicação (por exemplo, encarregando-se de transmitir notícias desagradáveis ou lançar novas possibilidades), recolhendo informação⁴³³ e explicando certos conceitos aos chineses.⁴³⁴ Nem sempre fica muito claro quando estes intermediários fazem parte da rede de *guanxi* dos intervenientes na negociação ou de uma empresa contratada, por exemplo, em Hong Kong. Numa fase inicial das reformas, a inexperiência de contacto com o exterior, a desconfiança em relação aos estrangeiros e a escassez de verbas para contratar serviços apontam para a hipótese dos intermediários pertencerem à rede de *guanxi*. Muitos eram chineses ultramarinos, que acorreram à China imediatamente após a abertura, oferecendo os seus serviços ou donativos nas regiões de origem dos seus antepassados, estabelecendo conexões com autoridades

⁴²⁸ Chu, 1991; Ghauri & Fang, 2001

⁴²⁹ Stewart & Keown, 1989

⁴³⁰ De Pauw, 1981:56

⁴³¹ Eiteman, 1990

⁴³² Child, 1995

⁴³³ Elashmawi, 2001

⁴³⁴ De Pauw, 1981

locais, que poderiam facilitar-lhes possíveis projectos de investimento.⁴³⁵ Uma das primeiras JV teve origem num contacto de um chinês ultramarino, o qual se encontrava na China a dar formação a oficiais do governo, e que tinha relações pessoais com o responsável máximo pelo contacto com o exterior do Município de Shanghai.⁴³⁶ Alguns estudos apontam para o aumento do recurso a intermediários na segunda década de reformas, mas referem-se a empresas contratadas, até porque o mesmo estudo distingue entre contactos por meio de intermediários e por meio de conhecimentos pessoais, em que estes últimos constituem uma ínfima parte dos contactos entre parceiros.⁴³⁷

Após a identificação de um potencial parceiro, iniciava-se o processo de recolha de informação, nem sempre presencialmente, por exemplo, através de envio de dossiers com informação sobre a empresa estrangeira, os seus produtos, tecnologia e preços e outros projectos internacionais, embora os chineses preferissem os contactos presenciais.⁴³⁸ Assim, era possível que houvesse um convite para o(s) potencial(is) parceiro(s) se deslocarem à China para fazer uma apresentação. Nem sempre é fácil discernir se as apresentações são isso mesmo (informação sobre a empresa estrangeira, os seus produtos, tecnologia e preços e outros projectos internacionais), uma manifestação da posição estrangeira ou ainda um seminário técnico. No entanto, as reflexões que costumam estar-lhe subjacentes indicam que se trata de posicionamento, porque, regra geral, imediatamente depois iniciar-se-iam as primeiras conversas sobre negociação.⁴³⁹ Assim, remetemos para a fase de Conceptualização.

Definição da Agenda

A definição da agenda ilustra bem o carácter paradoxal do planeamento das negociações por parte da RPC. Geralmente, defende-se que a RPC definia a agenda sem consultar o parceiro, controlando onde, quando e a que ritmo se negociava,⁴⁴⁰ bem como todos os passos dos estrangeiros do aeroporto (onde eram acolhidos pelos chineses, por vezes em comitiva) até ao aeroporto (onde os deixavam após a sua estadia).⁴⁴¹ Por outro lado, quase sempre os estrangeiros desconheciam a agenda,⁴⁴² o que pode significar que não existia ou que estava aberta a improvisação, por exemplo,

⁴³⁵ Brahm, 1995

⁴³⁶ Ver Mann, 1997

⁴³⁷ Child, 1995

⁴³⁸ Shenkar et al., 1992; Hu, 1994

⁴³⁹ Mann, 1997; Ghauri & Fang, 2001

⁴⁴⁰ Seligman, 1990; Pye, 1992

⁴⁴¹ Knutsson, 1986

⁴⁴² Knutsson, 1986; Li, Jenny, 2001

para poder incluir novos intervenientes nas negociações. Pensamos que o motivo principal desta marcação cerrada seria o desejo de controlo político.

Um dos elementos mais mencionados da definição da agenda é a escolha do local de realização das negociações, o que acontecia normalmente na RPC. Para alguns autores, isso servia para colocar o estrangeiro na posição de pedir favores à China,⁴⁴³ recriando as delegações de estrangeiros que visitavam a China Imperial.⁴⁴⁴ No entanto, existem exemplos de estrangeiros que se deslocaram à China mas quiseram negociar numa localidade diferente da do parceiro chinês, encarregando-se das despesas e também da agenda, e que não encontraram resistência por parte do seu parceiro chinês.⁴⁴⁵

Outros autores argumentam que se tratava da aplicação de algumas das 36 estratégias, tais como “Relaxa e espera que o adversário se esgote”⁴⁴⁶ e “Atrai o tigre para fora da montanha”.⁴⁴⁷ Os estrangeiros, além de estarem afastados de casa, viviam e trabalhavam em condições às quais não estavam acostumados, como a falta de aquecimento, instabilidade de telecomunicações ou a inexistência de gastronomia estrangeira, e que os chineses aproveitavam a sua fragilidade para fazer exigências. Não podemos descartar esta hipótese, até porque, em qualquer lado do mundo, há vantagens em negociar em casa.⁴⁴⁸ No caso da RPC, podia controlar a agenda e o ritmo da negociação, usar o elemento surpresa na organização dos eventos e medir parceiros concorrentes em simultâneo.⁴⁴⁹ Mas, parece-nos estranho que a RPC tivesse esse objectivo e que as primeiras JV tivessem sido precisamente no sector hoteleiro,⁴⁵⁰ as quais não estavam direccionadas para a população chinesa, mas sim para os estrangeiros. É verdade que as condições na China não obedeciam a padrões internacionais, mas não podemos esquecer que eram as que conhecia a maioria da população, e que o país permanecera fechado ao mundo durante muito tempo, sem necessidade de acomodar outros estilos de vida. Por outro lado, existem histórias de estrangeiros que submeteram os chineses a condições a que estes não estavam acostumados, em território chinês. Um negociador chinês relata que os estrangeiros os mantiveram numa sala de hotel, a negociar até altas horas da manhã, alimentados a sanduíches frias, quando estes não estão habituados a estar acordados até tarde ou a

⁴⁴³ Seligman, 1990; Pye, 1992

⁴⁴⁴ Mann, 1997

⁴⁴⁵ Brahm, 1995; Trigo, 2006

⁴⁴⁶ Chu, 1991; Brahm, 1995; Fang, 1999; Trigo, 2006

⁴⁴⁷ Brahm, 1995; Trigo, 2006

⁴⁴⁸ Brahm, 1995; Agndal, 2007

⁴⁴⁹ Brahm, 1995; Fang, 1999

⁴⁵⁰ Duas para construção de hotéis e outra para catering das linhas aéreas chinesas (Mann, 1997)

comida fria.⁴⁵¹

Tudo isto nos leva a crer que existiriam motivos mais concretos, relacionados com o contexto macroambiental, para se querer negociar em casa. Primeiro, enviar uma equipa chinesa (que costumavam ser numerosas) ao estrangeiro requeria verba de que os organismos chineses não dispunham, ou preferiam não gastar, para não delapidar as reservas de moeda estrangeira, o que se foi agravando à medida que as empresas se foram tornando financeiramente responsáveis. Quando os estrangeiros convidavam os chineses para uma visita ao seu país, estes aceitavam quase de imediato. A possibilidade de viajar ao exterior era um dos benefícios mais procurados por quem participava nas negociações.⁴⁵²

Segundo, a definição da agenda devia incluir não só o parceiro estrangeiro, como as várias entidades que participavam na negociação a nível interno, os chamados parceiros silenciosos.⁴⁵³ Alguns autores afirmam que as comitivas chinesas ao estrangeiro serviam apenas para reunir informação sobre produtos e áreas de negócios, e que alguns dos seus elementos podiam estar integrados simplesmente como retribuição de um favor prestado, e não porque fossem autoridades competentes.⁴⁵⁴ Outros autores afirmam que as comitivas tendiam a incluir um decisor, permitindo conhecer mais dos objectivos chineses.⁴⁵⁵ Na realidade, ainda que os negociadores chineses que viajavam ao estrangeiro tivessem alguma autoridade, o facto de haver vários organismos governamentais envolvidos, os quais poderiam não estar presentes, dificultava as tarefas de reportar, consultar e reunir consenso.

Terceiro, a abertura era bastante controlada e nem todos os chineses tinham permissão para negociar com os estrangeiros, menos ainda viajar para o estrangeiro. As preocupações políticas com a exploração e a poluição espiritual da China legitimavam o desejo de controlo do Estado sobre as negociações. Por outro lado, preparar uma viagem era um processo burocrático bastante laborioso⁴⁵⁶ e, como vimos, poderia ser oneroso.

Quarto, negociar em casa com os estrangeiros criava oportunidades para um maior número de chineses poder ganhar experiência à mesa das negociações com o exterior, preparando-os para outras negociações. Adicionalmente, caso conseguissem que um parceiro realizasse um seminário técnico, podiam conseguir formar mais gente

⁴⁵¹ Fang, 1999: 253

⁴⁵² Chu, 1991

⁴⁵³ Kuznik & Lewis, 1997

⁴⁵⁴ Bucknall, 1994

⁴⁵⁵ Relato de negociador ocidental em Fang, 1999

⁴⁵⁶ Obter um convite escrito, submetê-lo ao ministério competente e pedir um visto. Esperar bastante. Conseguiu o visto? Talvez não. Submeter um pedido de moeda estrangeira e esperar aprovação. Pedir reserva de bilhetes com bastante antecedência e esperar que todos os outros requisitos estejam satisfeitos até ao dia da viagem. (Chu, 1991). Eventualmente, só conseguir reserva de voo mediante uso de *guanxi*.

numa determinada tecnologia ou terminologia.⁴⁵⁷

A agenda incluía ainda uma série de actividades de socialização, tais como banquetes, visitas turísticas e entretenimento nocturno, as quais se realizavam predominantemente durante a fase da Conceptualização, pelo que nos debruçaremos sobre elas quando chegarmos a esta fase.

Constituição de Equipas

As equipas chinesas eram numerosas porque: 1. o subdesenvolvimento dos meios de comunicação exigia a presença física dos implicados; 2. convidar um representante de cada departamento governamental implicado era uma forma de garantir a sua cooperação e facilitar as negociações nos bastidores;⁴⁵⁸ e 3. alguns elementos integravam a equipa de negociações com o exterior por motivos não relacionados com os temas em discussão, podendo estar ali simplesmente para controlar o que se dizia (membros do PCC), aprender a negociar ou ainda participar num seminário técnico.

Não existe acordo quanto à composição das equipas, nomeadamente no que diz respeito à presença dos utilizadores finais. Alguns autores mencionam que havia sempre alguém da empresa chinesa, normalmente o número dois.⁴⁵⁹ Outros dizem que nem sempre os utilizadores finais estavam presentes, mas mesmo que estivessem, a situação podia não ser simples.⁴⁶⁰ De facto, era comum descobrir que o utilizador final estava numa província do sul, o ministério encarregue das negociações em Beijing e o acordo era para ser implementado numa ZEE.⁴⁶¹ Embora não haja consenso quanto à presença dos utilizadores finais, parece haver concordância em que as equipas chinesas eram constituídas por representantes de vários organismos governamentais a vários níveis, especialistas técnicos (na sua maioria engenheiros) e intérpretes.

Os chineses gostavam de saber a constituição das equipas estrangeiras para poder enviar negociadores com o mesmo estatuto dos estrangeiros.⁴⁶² Um negociador chinês relata que se envergonhava de ter enviado um negociador jovem para lidar com a equipa estrangeira, mas que na altura não tinham outra pessoa.⁴⁶³ Por outro lado, os oficiais chineses esperam encontrar-se com estrangeiros de status e ranking

⁴⁵⁷ Bucknall, 1994

⁴⁵⁸ Relato de negociador chinês em Fang, 1999:208

⁴⁵⁹ Chen, 1995; Fang, 1999

⁴⁶⁰ Frankenstein, 1986

⁴⁶¹ Lee & Lo, 1993

⁴⁶² Bucknall, 1994

⁴⁶³ Fang, 1999

semelhante.⁴⁶⁴ Normalmente, atribui-se o respeito pela idade e pelo status à herança confucionista, mas existia uma razão bastante prática. Nas organizações estatais, idade e ranking eram os dois critérios mais importantes para graduar os títulos profissionais, alojamento, aumentos salariais.⁴⁶⁵ Estas mesmas considerações estariam na origem da ordenação das listas de participantes, que os chineses enviavam à equipa estrangeira, em que os mais importantes vinham no topo.⁴⁶⁶ Também por este motivo, os negociadores que conduziam as negociações não eram os mais jovens, dado que esses estavam ali na posição de aprendizes, além de que a sua formação teria sido interrompida pela RC.

Uma das características das numerosas equipas chinesas mais apontada na literatura era a indefinição das linhas de autoridade,⁴⁶⁷ em muitos casos não se sabendo sequer a que corpo governamental pertenciam os negociadores. Nos anos 80 do século XX, havia em circulação um cartão de apresentação que identificava, em chinês e inglês, 'O oficial responsável pelo departamento em questão'.⁴⁶⁸ Essa indefinição decorria da sobreposição das agências que supervisionavam as empresas chinesas.

Os verdadeiros decisores podiam não estar presentes ou mantinham-se em silêncio à mesa das negociações,⁴⁶⁹ talvez por uma questão de estatuto, já que as negociações eram vistas como actividades operacionais e não estratégicas, pelo que se limitavam a controlar os resultados.⁴⁷⁰ Eventualmente, se houvesse algum assunto mais sensível, os verdadeiros decisores apareceriam.⁴⁷¹ Contraditoriamente, um estudo de 1981 afirma que a maioria dos negociadores estrangeiros podiam facilmente identificar o líder da equipa chinesa, o qual tinha poder de decisão imediato relativamente a questões de preço, quantidade e termos comerciais do contrato.⁴⁷² Esta percepção diferente poderá derivar do facto de se tratar de um estudo sobre compras e venda, em que as equipas tendem a ser mais pequenas,⁴⁷³ facilitando a identificação do líder. Adicionalmente, dado ter sido realizado pouco depois da abertura, poderia ainda envolver uma das 12 CCE originais, directamente dependentes do MC e com experiência em operações similares.

Outra característica das equipas chinesas poderia dificultar a identificação da

⁴⁶⁴ Brahm, 1995

⁴⁶⁵ Fang, 1999

⁴⁶⁶ MacLeod, 1988; Bucknall, 1994; Yuan *et al.*, 1998

⁴⁶⁷ Pye, 1992

⁴⁶⁸ Mann, 1997

⁴⁶⁹ Lam, 2000

⁴⁷⁰ Fang, 1999

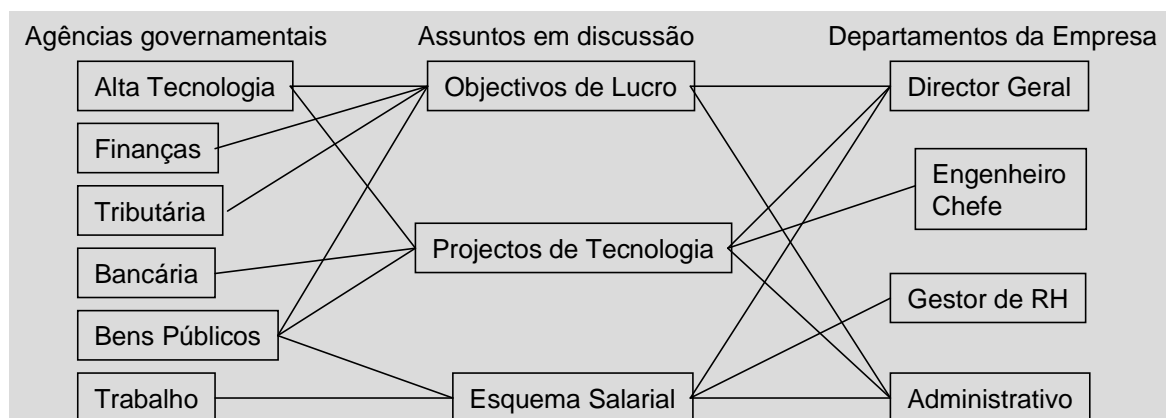
⁴⁷¹ Mann, 1997; Shi & Westwood, 2000

⁴⁷² De Pauw, 1981:52

⁴⁷³ Tung, 1982

autoridade: a sua aparente coesão e organização. Primeiro, o negociador chefe era o porta-voz de uma posição inflexível, resultante de um processo de decisão consensual interno prévio, reflexo da existência de uma variedade de interesses de diferentes níveis da hierarquia. Muito trabalho de pré-negociação era conduzido entre os próprios membros da equipa, para construir um consenso ou compromisso, e as opiniões dos indivíduos eram agrupadas de genéricas a específicas em visões comuns.⁴⁷⁴ A ilustração II exemplifica a quantidade de agências que poderiam estar envolvidas numa negociação.

Ilustração II: Número de Entidades Governamentais numa Negociação



Fonte: Chen & Faure, 1995

Segundo, os negociadores chineses levavam o seu papel estudado e as opções predefinidas. Havia um pequeno livro de instruções sobre a negociação, ao qual a parte estrangeira não podia aceder, que lhes ensinava os possíveis pontos de conflito, o que a outra parte diria e o que eles deviam responder, bem como regras e termos contratuais anotados.⁴⁷⁵

Alguns autores, no entanto, relatam discussões acesas entre os membros da equipa chinesa⁴⁷⁶ e descoordenação.⁴⁷⁷ Isto poderá ser uma falsa imagem gerada pela forma como os chineses comunicam entre si, dando a sensação que discutem, quando podem estar a falar sobre algo perfeitamente banal. Pye (1992) afirma que as discussões poderiam ser uma tática para gerar simpatia na equipa estrangeira pelas pessoas mais amistosas da equipa chinesa. Por outro lado, alguns dos que mencionam descoordenação também apontam a existência de posições fixas, que reflectiam a necessidade de consenso interno, pelo que ficamos com a ideia de coesão e

⁴⁷⁴ Shi & Erdener, 1999

⁴⁷⁵ Kuznik & Lewis, 1997; Fang, 1999

⁴⁷⁶ Knutsson, 1986; Pye, 1992

⁴⁷⁷ Eiteman, 1990; Blackman, 1997

organização, até porque, segundo outros autores, os chineses se retiravam sempre que era necessário tomar uma decisão, fosse para consultar superiores, consultores ou advogados.⁴⁷⁸

Outra característica das equipas chinesas bastante apontada na literatura é a variação, não só da composição das equipas, mas também dos papéis desempenhados pelos negociadores e das suas atitudes.⁴⁷⁹ De Pauw (1981) conta que, por vezes, um elemento na equipa desempenhava a tarefa de tradutor, para no dia seguinte não entender inglês. É possível que o tradutor não tivesse podido estar presente e que a pessoa que melhor falava inglês o tivesse substituído, deixando claro no dia seguinte que aquela não era a sua função, até porque a profissão de intérprete não era bem cotada.

A composição das equipas variava durante a negociação, mantendo um ou outro elemento. MacLeod (1988) refere uma negociação em que os engenheiros foram substituídos pelos negociadores das condições comerciais, ficando apenas dois engenheiros e o director da fábrica. Assim, nos primeiros encontros e na assinatura do contrato, provavelmente estariam presentes oficiais do governo de níveis mais altos da hierarquia. Na negociação substantiva, entrariam os especialistas técnicos e comerciais.

Alguns autores atribuem a mudança de equipas ao uso do estratagema “Substitui as traves e os pilares por madeira carunchosa”,⁴⁸⁰ numa tentativa de destabilizar a equipa estrangeira, até porque envolvia começar tudo de novo, com as mesmas perguntas e as mesmas respostas. Embora a hipótese não seja de descartar, pelo menos numa fase inicial das reformas, em que as técnicas de guerrilha ainda podiam estar bastante presentes, acreditamos que existiam motivos muito práticos para estas variações. Primeiro, havendo vários organismos estatais implicados em diferentes temas da negociação, quando os temas da sua competência fossem abordados, eles estariam presentes.⁴⁸¹ Segundo, a solenidade de algumas ocasiões (ex. na abertura das negociações ou na assinatura do contrato) impunha a presença de pessoas importantes, que posteriormente desapareciam. Terceiro, por vezes os representantes das agências governamentais podiam ter de enviar substitutos.⁴⁸² Quarto, a rotatividade podia ter o objectivo de providenciar oportunidades a outras pessoas de aprenderem sobre negociação ou o tema em questão. Quinto, alguns elementos podiam ser retirados da equipa, por exemplo, por terem um espírito demasiado aberto. Mann (1997) conta que um dos elementos da equipa chinesa foi afastada das suas funções por ter subido a uma

⁴⁷⁸ De Pauw, 1981; Tung, 1982

⁴⁷⁹ De Pauw, 1981; Knutsson, 1986; Blackman, 1997

⁴⁸⁰ Ghauri & Fang, 2001

⁴⁸¹ Frankenstein & Tang, 1990

⁴⁸² Alston & He, 1997

cadeira e dançado durante a apresentação de um novo veículo da *American Motors* (AMC) em *Las Vegas*.

Knutsson (1986) identifica dois tipos de negociadores chineses. Por um lado, o negociador chinês é determinado, competente, disciplinado, racional, bem informado acerca das condições do mercado e aspectos comerciais e técnicos, por vezes, obstinado, mas basicamente honesto, espera obter um acordo que funcione e que os chineses respeitarão e, à medida que ganha confiança, facilita a cooperação e vai-se tornando menos burocrático e formal. Por outro lado, o negociador chinês é imprevisível, difícil de lidar e de entender, bastante agressivo e desconfiado, arrogante, manipulador, desconhecedor de termos técnicos, ataca as fraquezas do seu parceiro, tem expectativas pouco realistas, faz exigências pouco razoáveis, não tem uma estratégia clara para a negociação e baralha-se nos detalhes, esquece um velho amigo se lhe aparece uma nova oportunidade de negócio e toma decisões com base em factores pessoais em vez de racionais. A literatura contém mais exemplos do segundo que do primeiro, pelo menos no que se refere a projectos mais complexos. De facto, os estudos que se debruçam sobre operações de compra e venda normalmente apontam para aquele primeiro negociador. Já em 1981, De Pauw escrevia que os chineses estavam bem informados acerca dos mercados e dos preços. Em 1986, Frankenstein relata a experiência de uma representante de vendas norte americana ter negociado com uma equipa de chineses bastante directos, que quando chegaram à mesa das negociações já tinham as licenças de importação e confirmação de desbloqueio da verba em moeda estrangeira, necessárias para concluir a transacção. Não podemos esquecer que, mesmo durante os anos da RC, houve compras e vendas com o exterior, embora não fosse em grande escala. Já projectos mais complexos eram uma novidade para a China.

Alston & He (1997) afirmam que os primeiros negociadores chineses eram de carreira. Havia sido escolhidos pelas suas aptidões linguísticas, nomeadamente o inglês, sabiam pouco de detalhes técnicos de propostas e tudo tinha de lhes ser ensinado, o que levava tempo. O seu principal objectivo era reportar o máximo de concessões obtidas, e não conseguir um acordo, transformando os estrangeiros em bode expiatório se algo corresse mal, porque, em última análise, tinham sido estes que não tinham satisfeito as exigências.⁴⁸³ Fang (1999) caracteriza os negociadores chineses como cumpridores rigorosos dos planos de negócios do governo, sem poder de decisão e inflexíveis. O mesmo autor menciona uma ideia que se popularizou acerca da burocracia chinesa: se os líderes dizem que és capaz, então és capaz, ainda que na realidade sejas

⁴⁸³ Alston & He, 1997

incapaz; se os líderes dizem que és incapaz, então és incapaz, mesmo que na realidade sejas capaz; em qualquer dos casos, és incapaz de não obedecer aos líderes.

Não bastando todas estas particularidades, alguns autores ainda introduzem a questão da variação regional. Os negociadores de Beijing são directos e fáceis de se lidar; os de Shanghai são astutos, mas conhecedores das práticas ocidentais de negócios, pelo que é fácil fazer negócios com eles, e; os de Cantão gostam de enganar, pelo que se exige cuidado.⁴⁸⁴ A tabela seguinte apresenta um resumo das características dos negociadores das principais cidades chinesas.

Tabela V: Quadro Resumo das Características dos Negociadores por Região

BEIJING	<ul style="list-style-type: none"> • Menos instruídos • Amigáveis • Pedidos Ingénuos • Mais reservados e conservadores • Mais politicamente correctos • Os mais burocráticos • Respeito pela autoridade
SHANGHAI	<ul style="list-style-type: none"> • Mais sofisticados que os primeiros • Inflexíveis • Rudes e agressivos • Uso de artimanhas • Ares de superioridade e vaidosos
GUANGDONG	<ul style="list-style-type: none"> • Mais abertos • Com objectivos muito próprios • Pragmáticos • Os menos burocráticos • Prometem mais do que podem dar • "Vale tudo"

Fonte: Wong & Stone, 1998

2. Conceptualização

Nesta segunda fase, iniciavam-se as negociações face a face, embora não se entrasse ainda em pormenores, uma vez que o grande propósito era conhecer melhor o parceiro, estabelecer princípios comuns e conseguir uma CI, que serviria de base para a parte chinesa submeter uma proposta de investimento às autoridades.

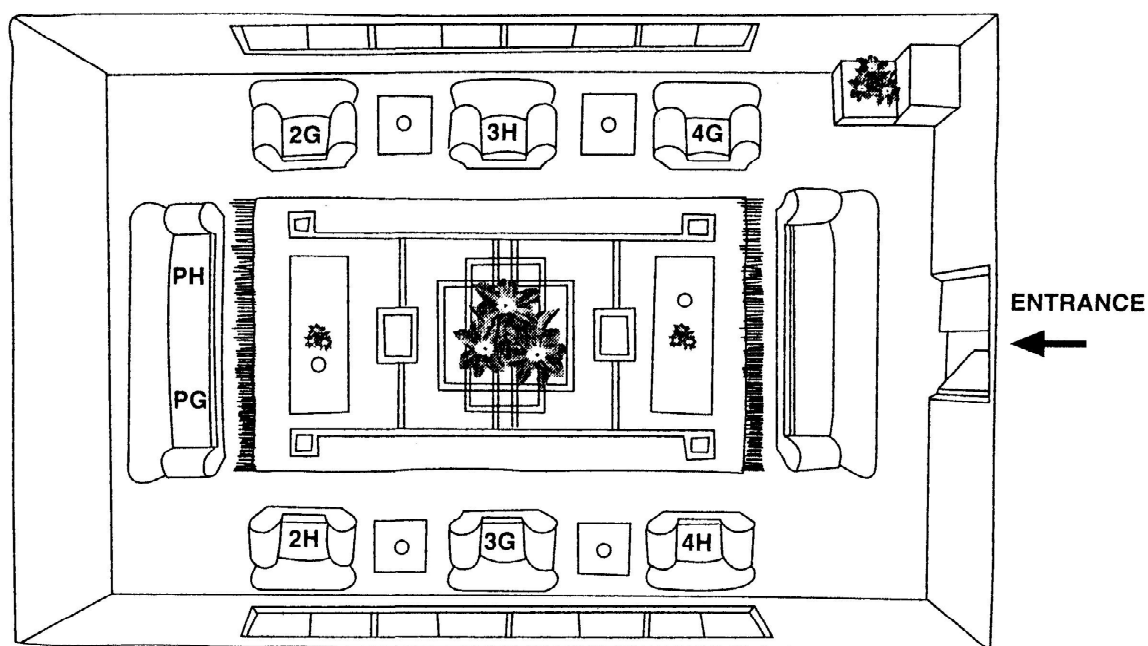
Os primeiros encontros entre chineses e estrangeiros tinham um cunho bastante solene, semelhantes a recepções políticas, que, no fundo, o eram. As salas de recepção distanciavam-se da realidade chinesa e eram usadas apenas para as primeiras

⁴⁸⁴ Bucknall, 1994

impressões e cortesias iniciais.⁴⁸⁵ As salas eram cuidadosamente preparadas, decoradas com mobiliário antigo, sofás e cadeiras cobertos com *naperons* de croché, intercaladas com pequenas mesas, onde se servia chá e fruta. Havia muita gente, entre oficiais do governo, tradutores e representantes dos ministérios ou das províncias. Segundo Mann (1997) era um local de ritual e não de desenvolvimento de laços pessoais, à semelhança dos funcionários imperiais quando recebiam comitivas de bárbaros (estrangeiros). Como tal, havia um protocolo a seguir na ordem de entrada, na distribuição dos lugares e na troca de cartões e apresentações.

A troca de cartões de visita era fundamental, o que os chineses faziam com bastante solenidade, segurando-os com as duas mãos no acto de entrega aos seus parceiros.⁴⁸⁶ É provável que isso estivesse relacionado com uma questão de *status*, uma vez que naquele cartão de visita constavam todos os títulos e posições do indivíduo. Fang (1999) conta que um dos seus exemplos preferidos era um cartão que no total contava 16 títulos e posições. Chu (1991), no entanto, afirma que comparados com os japoneses, os chineses não tinham um protocolo muito definido.

Ilustração III: Sala de Recepção para Encontros Iniciais



Legenda: PH – Anfitrião Principal; PG – Convidado Principal; 2/3/4 G/H – Segundo, terceiro e quarto Convidado / Anfitrião

Fonte: Luah, 2001

⁴⁸⁵ Gilsdorf, 1997

⁴⁸⁶ Bucknall, 1994; Trigo, 2006

As reuniões começavam habitualmente com discursos alegóricos que falavam da China e da amizade entre os dois países,⁴⁸⁷ para seguir com os princípios políticos do comércio externo e de cooperação económica, como a igualdade, a compreensão, a confiança e o benefício mútuo, bem como da cooperação a longo prazo. Os detalhes viriam muito mais tarde, após um processo de conhecimento mútuo, que culminava num acordo não vinculativo assente sobre princípios gerais. O primeiro dia de uma negociação decorria mais ou menos como exposto na Tabela seguinte.

Tabela VI: Exemplo de Agenda para o Primeiro Dia de Negociações

Apresentações (parte 1)	nome, título, responsabilidades, há quanto tempo na companhia
Apresentações (parte 2)	família, de que parte do país vem e do que gosta mais
Actividades de promoção de espírito de equipa	a ser anunciadas
Almoço	com muitos brindes
Tópico de discussão:	as três percepções mais comuns que o exterior tem do meu país e do seu povo que são verdade
Tópico de discussão:	as três percepções mais comuns que o exterior tem do meu país e do seu povo que não são verdade
Tópico de discussão:	quais são os benefícios de entrar em acordo?
Tópico de discussão:	quais são as barreiras para entrar em acordo?
Jantar	com muitos brindes

Fonte: Lee, 2003:178

Daqui ressalta um elemento bastante importante nesta fase: os eventos de socialização entre as partes, que incluíam banquetes, visitas turísticas e entretenimento nocturno. Muito tem sido escrito sobre estes eventos, em especial os banquetes,⁴⁸⁸ os quais seguiam um protocolo muito próprio, que, em termos gerais, envolvia a recepção dos convidados, a organização dos lugares sentados ou das mesas, a selecção e sequência de pratos, a etiqueta à mesa e muitos, muitos brindes.

Alguns autores afirmam que estes eventos se enquadravam nos rituais de etiqueta confucionista, com o objectivo de criar obrigações com base na amizade.⁴⁸⁹ Se é certo que se gerava um ambiente mais informal que propiciava o início de uma relação

⁴⁸⁷ Pye, 1992; Trigo 2006

⁴⁸⁸ Ver por exemplo, Chen, 1993; Engholm, 1994; De Mente, 1996; Huang *et al*, 1994; Brahm, 1995; Li, Jenny, 2001; Trigo, 2006

⁴⁸⁹ Fang, 1999

entre as partes,⁴⁹⁰ não é menos verdade que os chineses não separavam os negócios do prazer,⁴⁹¹ sendo que os temas da negociação dominavam uma boa parte das conversas nesse ambiente informal,⁴⁹² o que terá levado alguns autores a afirmar que estes eventos representavam a posição chinesa.⁴⁹³ Assim, ao mesmo tempo que eram sinais de hospitalidade, os banquetes serviam vários propósitos relacionados com a condução de negócios: 1. enfatizar as tarefas da negociação,⁴⁹⁴ levantando questões sobre os assuntos em discussão e explorando novas oportunidades de cooperação; 2. demonstrar credibilidade através da participação de pessoas importantes;⁴⁹⁵ 3. quebrar a tensão e reunir informação sobre as intenções das partes face a uma situação de conflito à mesa das negociações;⁴⁹⁶ 4. medir o parceiro estrangeiro.⁴⁹⁷ Os banquetes poderiam ter um elemento estratégico mais negro, relacionado com: 1. manobras de distração, quando, por exemplo, metade da equipa chinesa acompanhava os estrangeiros e a outra metade ia descansar para o dia seguinte; 2. o aproveitamento das fraquezas do parceiro, quando, por exemplo, em situação de impasse, os chineses conseguiam colocar a outra parte em estado de inebriamento alcoólico, mantendo-se eles mesmos sóbrios, propondo voltar à mesa das negociações em seguida.⁴⁹⁸

A negociação chinesa do início da reforma tinha um cunho marcadamente político, pelo que acreditamos que muitas vezes estes eventos marcavam momentos solenes. Os estrangeiros tendem a vê-los como informais, porque aparentemente os chineses falavam mais abertamente das suas motivações e constrangimentos, mas é possível que o fizessem porque o anfitrião era normalmente um decisor chave do projecto. A presença de entidades importantes e o protocolo reforçam a nossa ideia.

Os eventos sociais podiam ser planeados ou improvisados. O banquete de recepção aos estrangeiros e eventualmente o de despedida seriam planeados.⁴⁹⁹ Por outro lado, certos eventos podiam surgir do nada, por exemplo, para ganhar tempo ou colmatar lacunas. Caso houvesse necessidade de rever a posição chinesa, as várias partes interessadas teriam de deliberar com base na nova informação reportada pelos negociadores, o que necessitaria tempo. Embora alguns autores afirmem que essas

⁴⁹⁰ Yuan *et al.*, 1998; Shi & Westwood, 2000; Trigo, 2006

⁴⁹¹ Pye, 1992

⁴⁹² Goh, 1996; Yuan *et al.*, 1998

⁴⁹³ Beamer citado em Shi & Westwood, 2000

⁴⁹⁴ Shi & Westwood, 2000

⁴⁹⁵ Yuan *et al.*, 1998; Trigo, 2006

⁴⁹⁶ Knutsson, 1986; Yuan *et al.*, 1998; Trigo, 2006

⁴⁹⁷ Huang *et al.*, 1994

⁴⁹⁸ Brahm, 1995

⁴⁹⁹ Yuan *et al.*, 1998

consultas eram feitas em horários pós-laborais,⁵⁰⁰ podia acontecer que um dos intervenientes não entrasse em acordo, o que exigia mais reuniões internas. Outras vezes, principalmente quando havia oficiais de governo importantes, e estes se atrasavam ou até cancelavam, os negociadores chineses introduziam uma actividade de entretenimento na agenda.⁵⁰¹ É provável que os eventos improvisados surgissem a partir da fase de definição de pormenores, uma vez que, nessa altura, a equipa tendia a ficar mais burocratizada, requerendo coordenação entre níveis da hierarquia governativa e oficiais de governo.⁵⁰²

Nesta fase, destacavam-se algumas peculiaridades éticas dos negociadores chineses. Eticamente, os fins justificavam os meios, embora isso só fosse legítimo tendo em conta um bem maior,⁵⁰³ ou seja, o bem público, cujo significado parecia bastante aberto a interpretação. No processo de constituição de uma JV, nos primeiros encontros entre chineses e estrangeiros, e antes da CI, devia assinar-se um acordo de sigilo. No entanto, os organismos estatais não o faziam.⁵⁰⁴ Alguns negociadores chineses contam que consultavam os contratos no MC para ver o que outras empresas chinesas haviam conseguido, não podendo tirar cópias ou levá-lo,⁵⁰⁵ embora não se mencione se tiravam notas ou não. Por outro lado, as reuniões anuais de organizações pertencentes ao mesmo ministério proporcionavam oportunidades para trocar opiniões.⁵⁰⁶ Da mesma forma, os chineses pareciam não gostar de cláusulas de exclusividade nas CI, por considerarem que a palavra tinha conotações negativas e poderia ser mal interpretada por outras companhias com quem a RPC também estava a negociar.⁵⁰⁷ Por outro lado, fazer uso criativo da informação para atingir determinados fins era uma prática aceitável.⁵⁰⁸ Alguns chineses deliberadamente davam informações erradas sobre as suas circunstâncias económicas.⁵⁰⁹ Os governantes locais exageravam as possibilidades e faziam promessas vazias para atrair investimento.⁵¹⁰ Alguns negociadores diziam estar relacionados com determinados oficiais do governo, não sabendo sequer que projectos eram supervisionados por estes. Outros não acreditavam em informação detalhada porque a China estava em mudança.⁵¹¹

⁵⁰⁰ MacLeod, 1988

⁵⁰¹ Li, Jenny, 2001

⁵⁰² Kirkbride & Tang, 1990

⁵⁰³ Chu, 1991; Fang, 1999

⁵⁰⁴ Kuznik & Lewis (1997)

⁵⁰⁵ Relato de negociador chinês em Fang, 1999:205

⁵⁰⁶ Ibid

⁵⁰⁷ Mann, 1989:46

⁵⁰⁸ Miles, 2003

⁵⁰⁹ Child, 2000

⁵¹⁰ Brahm, 1995; Trigo, 2006

⁵¹¹ Lam, 2000

Posicionamento

Os chineses preferiam que os estrangeiros expusessem primeiro a sua posição, enquanto eles protegiam as suas prioridades e disfarçavam o seu interesse.⁵¹² Alguns autores entendem esta postura como uma estratégia, por exemplo, “Fustiga a erva para assustar a serpente” ou “relaxa e deixa que o adversário se canse”.⁵¹³ Outros entendem que poderia ser pelos chineses perceberem o estrangeiro como superior.⁵¹⁴ Outros ainda que poderia ser uma questão de preservar a face,⁵¹⁵ uma vez que era provável que não tivessem nenhuma proposta preparada. A chave para este comportamento poderá estar na burocracia chinesa. Os níveis superiores da hierarquia poderiam não ter definido quaisquer requisitos ou especificações, ter dado instruções ambíguas ou mesmo instruções específicas para ouvir primeiro, reportar depois e, entretanto, não se manifestarem. Isto permitia ver o que os estrangeiros ofereciam, não só para os chineses poderem comparar com outros projectos do mesmo parceiro, determinando a sua sinceridade e que a RPC não estava a ser enganada, mas também para os superiores poderem definir a estratégia para a fase dos detalhes. Por outro lado, os chineses podiam ter dificuldade em explicar as vantagens do que ofereciam - terra e trabalho barato e vantagens fiscais-,⁵¹⁶ por não estarem habituados a expor as suas ideias oralmente mas sim a ouvir, pelo que ver como os estrangeiros apresentavam as suas propostas poderia fazer parte de um processo de aprendizagem.⁵¹⁷ Finalmente, podia ser que os oficiais que normalmente participavam nestes primeiros encontros não tivessem grandes bases para avançar propostas, sendo meras figuras políticas, que obviamente se cingiam a princípios gerais que não os comprometiam demasiado.

As apresentações dos estrangeiros podiam ser realizadas várias vezes para diferentes equipas.⁵¹⁸ Quanto mais organismos estatais estivessem implicados, mais vezes se repetia a apresentação. Por outro lado, as apresentações tinham um carácter formativo, dado que o isolamento e uma organização económica socialista resultaram em falta de conhecimento de conceitos e tecnologia das economias liberais. Finalmente, poderia ser mera curiosidade de ver o estrangeiro. Alguns dos chineses que assistiam às apresentações não estavam sequer relacionados com as organizações participantes, mas tinham conseguido através de um familiar ou amigo infiltrar-se para ver um

⁵¹² Pye, 1992

⁵¹³ Brahm, 1995; Ghauri & Fang, 2001

⁵¹⁴ Fang, 1999

⁵¹⁵ Chen, 1995

⁵¹⁶ Sheer & Chen, 2003

⁵¹⁷ Pye, 1992

⁵¹⁸ Ghauri & Fang, 2001

estrangeiro.⁵¹⁹

Algumas vezes acontecia as mesmas equipas assistirem uma e outra vez à mesma apresentação, tirando notas e colocando questões, muitas repetidas, o que permitia à RPC avaliar a consistência da apresentação e, conseqüentemente, a sinceridade do parceiro estrangeiro.⁵²⁰ Isto poderia ter por base a desconfiança que, como já vimos, pode justificar-se pela 1. herança confucionista, cuja organização social não contempla a relação com estranhos;⁵²¹ 2. ideologia socialista que permeava os contactos com o exterior, conduzidos por oficiais do governo, cuja preocupação era garantir que a RPC não seria explorada e a sua gente poluída espiritualmente; e 3. sentimento de medo generalizado.⁵²² Adicionalmente, poderia ser uma forma de evitar riscos, própria da cultura burocrática.⁵²³

Inerente ao elemento do posicionamento está um estilo de comunicação, ao qual Gao & Ting-Toomey (1998) atribuem cinco características: 1. *hanxu* (significando uma comunicação comedida, reservada, implícita, indirecta, marcada por linguagem não verbal e falta de expressividade); 2. *tinghua* (significando que é centrada na escuta, uma vez que as vozes que se devem ouvir são as dos mais velhos, das autoridades, dos conhecedores e dos especialistas); 3. *keqi* (significando que reflecte educação, normalmente conhecida pelo padrão oferta-recusa-oferta-recusa-oferta-aceitação) 4. *ziji ren* (centrada nos pertencentes ao grupo, pelo que o uso de intermediários reduz imprevisibilidade e indiferença entre estranhos e a construção de uma relação permite a comunicação) e 5. *mianzi* (relacionadas com a face).

Três das manifestações deste estilo de comunicação mais apontadas na literatura são: 1. a primeira palavra que os chineses dizem sempre é sim, utilizando várias formas ('certo', 'compreendo'), o que não significa que aceitem seja o que for, mas sim que estão a ouvir ou que algo é exequível;⁵²⁴ 2. os chineses demonstram relutância em dizer não a um pedido, utilizando expressões alternativas como 'está a ser discutido' ou 'é inconveniente' e, em caso de insistência, apelam para regulamentos do governo.⁵²⁵ Por exemplo, uma negociação falhada era muitas vezes descrita como uma suspensão temporária que seria retomada quando as circunstâncias o permitissem;⁵²⁶ 3. a

⁵¹⁹ Mann, 1997

⁵²⁰ Ghauri & Fang, 2001

⁵²¹ Blackman, 1997; Fang, 1999

⁵²² Bucknall, 1994

⁵²³ Blackman, 1997

⁵²⁴ Brahm, 1995

⁵²⁵ Luah, 2001

⁵²⁶ Chen, 1995

importância da linguagem não verbal. Um sorriso podia significar reacção a humor, mas também reacção a uma situação desconfortável ou difícil.⁵²⁷

Esta cautela na comunicação podia ser um reflexo da condução de negócios pelos oficiais do governo, os quais evitavam entrar em conflitos ou cometer erros.⁵²⁸ Os chineses desenvolveram discursos indirectos, recorrendo a alegorias ou analogias, para veicular mensagens que não podiam transmitir directamente aos burocratas, sem ofender, disfarçando os seus interesses pessoais e protegendo-se de invejas e de ataques políticos.⁵²⁹ No entanto, não nos enganemos, pois, em muitos casos, os chineses falavam aberta, franca e directamente, já para não dizer que interrompiam os oradores e falavam por cima uns dos outros. Geralmente, quando se tratava de um princípio importante ou um assunto crítico eles não insinuavam.⁵³⁰

Princípios Comuns e Acordo Preliminar

Os chineses procuravam obter um acordo inicial sobre princípios gerais, evitando detalhes específicos. Este comportamento tem sido interpretado e justificado de várias formas. Alguns autores acreditam que este acordo era um acto simbólico para significar cortesia e boa vontade, adiando o confronto sobre os detalhes, porque os chineses são guiados por um princípio de harmonia social.⁵³¹ Outros autores defendiam que se tratava de tradição retórica.⁵³² Outros ainda que estes princípios transmitiam a posição chinesa, na medida em que se transformavam em objectivos.⁵³³ Neste sentido, este acordo genérico era entendido como uma táctica chinesa para vincular os estrangeiros, porque apesar de vago, os chineses recorriam a ele constantemente no decurso das negociações,⁵³⁴ não hesitando acusar o parceiro de não respeitar o espírito de cooperação e benefício mútuos, quando não conseguiam algo.⁵³⁵

Na verdade, esse acordo inicial constituía um dos requisitos da constituição de uma JV, com uma designação e objectivos muito específicos, o que justifica desde logo que não seja mencionado em estudos sobre negociações de compra e venda.

⁵²⁷ Chen, 1995

⁵²⁸ Chu, 1991

⁵²⁹ Lam, 2000

⁵³⁰ Huang *et al.*, 1994

⁵³¹ Kirkbride & Tang, 1990; Chen, 1995; Blackman, 1997; Fang, 1999

⁵³² Matano, 1998

⁵³³ Pye, 1992; Matano, 1998

⁵³⁴ Pye, 1992; Stone, 1992; Kuznik & Lewis, 1997

⁵³⁵ Frankenstein, 1986; Pye, 1992; Brahm, 1995

Inicialmente referido como Memorando de Entendimento,⁵³⁶ tratava-se da chamada Carta de Intenção (CI). A CI envolvia várias questões do tipo pescadinha-de-rabo-na-boca.

O conteúdo continha princípios gerais, normalmente de cooperação e entendimento mútuo, e no corpo do texto podia ler-se que se tratava de um documento não vinculativo. Contudo, a CI devia já conter os parâmetros de constituição da JV, ou seja, a duração, o montante de investimento, o âmbito do negócio, a estrutura de gestão corporativa, a obtenção de divisa estrangeira e promoção de exportações, a escala de produção, as fontes de tecnologia, materiais e utensílios, mercados e os termos contratuais básicos da JV.⁵³⁷ Este documento servia de base para a parte chinesa elaborar uma proposta de estabelecimento de projecto (*lixiang*), a qual era submetida aos organismos governamentais no sentido de obter autorização para seguir com a negociação. Uma vez conseguida a aprovação das autoridades, emendar ou contornar a CI tornava-se uma tarefa difícil.

Este passo era fundamental para obter o apoio das autoridades, tanto mais importante quanto maior o projecto, e para certificar-se que o projecto estava pelo menos na lista dos permitidos. O facto das negociações serem conduzidas por oficiais de governo não significava que a aprovação do projecto era garantida, além de que as prioridades políticas mudavam consideravelmente 'de um dia para o outro', fosse pelas oscilações de poder ou pelo carácter experimentalista das reformas. Adicionalmente, os vários níveis da AP resultavam em múltiplas combinações de distribuição de poder.⁵³⁸ Uma empresa chinesa podia estar sob supervisão de uma agência central e necessitar de aprovações das autoridades locais, que podiam não ter boas relações entre si, pelo que as empresas que dependiam directamente das últimas deparavam-se com menos dificuldades.⁵³⁹ O envolvimento directo das autoridades nas negociações podia variar de região para região, sendo que as autoridades locais se imiscuíam mais que as das municipalidades como Beijing ou Shanghai. Sem a bênção das autoridades, os contratos podiam resultar inválidos ou o projecto encontrar dificuldades de fornecimento de água, energia, transportes e acesso a recursos ou centros de câmbio de divisa estrangeira. As negociações do *Beijing Jeep* envolviam dez agências governamentais diferentes e, num dado momento, nenhuma queria aprovar o EV que permitiria a conclusão das

⁵³⁶ Mann, 1997

⁵³⁷ Chen, 1995; Kuznik & Lewis, 1997; Yuan *et al.*, 1998

⁵³⁸ Knutsson, 1986

⁵³⁹ Guthrie, 1999

negociações.⁵⁴⁰ De facto, houve projectos que tiveram de ser negociados uma segunda vez, porque os chineses não tinham autorização para negociar com os estrangeiros.

As licenças de negociação eram encaradas de forma diferente nas várias regiões da China. Em Cantão, eram mais directos e pediam mais abertura, porque conheciam os ocidentais e as suas culturas, queriam manter o governo o mais afastado possível e não mostravam licenças para negociar, dizendo que estava tudo tratado. Em Pequim, eram mais cautelosos, formais e seguidores da lei e mostravam de imediato a licença de negociação.⁵⁴¹

Normalmente, havia um interregno entre a CI e o início das negociações substantivas, que podia ser bastante longo,⁵⁴² e servir muitos propósitos. Podia ser aqui que começava a verdadeira negociação interna com as várias agências do governo, dado que os chineses já conheciam algo das intenções estrangeiras e tinham um documento escrito que garantia a cooperação entre as partes. Mann (1997) conta que a AMC esperou cerca de dois anos desde a assinatura do memorando de entendimento até que as negociações substantivas comessem realmente. Entretanto, a equipa chinesa tinha viajado pelo mundo inteiro, patrocinada pela AMC, visitando não só a sede nos EUA, como ainda projectos internacionais, por exemplo, no Egipto, ao mesmo tempo que negociava com a Toyota um projecto semelhante.

3. Definição de Pormenores

Uma vez concedida a autorização para negociar, os parceiros deviam apresentar um EV, o qual podia preceder ou ser elaborado em simultâneo com as negociações substantivas, uma vez que consistia numa descrição geral dos aspectos técnicos e financeiros do projecto, incluindo receitas, custos e projecções. O EV devia ser aprovado antes da conclusão dessas negociações, ou seja, da assinatura do contrato, e serviria de base de comparação para a aprovação do contrato por parte do MC.⁵⁴³

Nesta terceira fase, iniciavam-se as conversas sobre os detalhes, sendo talvez a fase que a literatura caracteriza de maneira mais uniforme, envolvendo as discussões técnicas e comerciais, nas quais se distinguem dois tipos de negociadores: os engenheiros, encarregues das questões técnicas, e os oficiais de governo, encarregues da negociação dos termos comerciais, os quais introduziam as tácticas na negociação. Desta fase consta ainda a redacção do contrato, no qual as condições específicas da

⁵⁴⁰ Mann, 1997

⁵⁴¹ Fang, 1999

⁵⁴² Pye, 1992

⁵⁴³ Chen, 1995; Kuznik & Lewis, 1997

China se faziam sentir.

Os negociadores passavam das salas formais dos primeiros encontros para salas de reuniões mais modestas, se situadas nas *danwei*, muitas vezes sem aquecimento, ou para salas de reuniões em hotéis. Em momento algum os estrangeiros tinham acesso aos escritórios onde os chineses desempenhavam as suas tarefas diárias. Curiosamente, também havia uma viragem nas atitudes dos negociadores. Alguns autores referem que os negociadores chineses agiam de forma cautelosa, passiva e vaga e eram mais flexíveis nas fases preliminares da negociação, tornando-se obstinados, persistentes, repetitivos e centrados nos detalhes minuciosos quando iniciavam as negociações substantivas.⁵⁴⁴ Nesta fase, a comunicação tornava-se mais directa.

Esta seria a fase da estratégia por excelência. No entanto, a literatura não é muito clara relativamente à estratégia chinesa. Alguns autores advogam que os chineses adoptam uma estratégia integrativa ou de cooperação, ou seja, *win-win*,⁵⁴⁵ ao passo que outros advogam a existência de estratégias distributivas ou competitivas, ou seja, *win-lose*.⁵⁴⁶ Uns advogam que os chineses variam entre uma e outra, porque não se excluem,⁵⁴⁷ ou porque numa fase da negociação adoptam comportamentos cooperantes, para de seguida partirem subitamente para exigências.⁵⁴⁸ Outros falam em *half-win-half-win*, dado que os chineses se comprometem, encontrando-se com o seu parceiro a meio caminho entre ambas as propostas.⁵⁴⁹ Ainda outros não utilizam a terminologia anterior para se referir à estratégia. Huang *et al.* (1998) afirmam que os chineses podem não ver a negociação como um exercício de cooperação (interesse comum em comunicar para apoio mútuo), nem competitivo (interesses diferentes que levam a confrontos), nem como a assinatura de um contrato, mas antes como uma associação em que a negociação é apenas uma fase.⁵⁵⁰ Goh (1996) afirma que os chineses podem escolher entre uma estratégia transaccional ou relacional, ou seja, mais directa e curta ou mais prolongada e formal, conforme percebem se os benefícios são de curto ou longo prazo, respectivamente. Pensamos que a grande preocupação dos negociadores chineses não era tanto equilibrar os interesses de ambas as partes, como defender os seus, fosse a nível nacional, departamental, ou pessoal, até porque uma negociação servia para demonstrar competência perante os superiores,⁵⁵¹ e os chineses faziam tudo para se

⁵⁴⁴ Knutsson, 1986; Pye, 1992

⁵⁴⁵ Frankenstein, 1986

⁵⁴⁶ Pye, 1992; Blackman, 1997

⁵⁴⁷ Fang, 1999

⁵⁴⁸ Stewart & Keown, 1989

⁵⁴⁹ Kirkbride & Tang, 1990

⁵⁵⁰ Huang *et al.*, 1994

⁵⁵¹ Chen & Faure, 1995

esquivar de um mau acordo que lhes pudesse trazer problemas. Por outro lado, os chineses pareciam não demonstrar grande empatia pelas dificuldades dos parceiros estrangeiros,⁵⁵² como ficava patente na redacção dos contratos protegendo os direitos chineses e enfatizando as obrigações dos estrangeiros. Lee (2003) afirma que o facto dos chineses receberem alguns avisos antes de entrarem em negociações, tais como não permitir que os estrangeiros conduzissem os assuntos à sua maneira, não aceitar a primeira, nem a segunda, nem a terceira oferta, se pensassem que podiam conseguir melhor, e não se comprometer com nada, se não tivesse sido aprovado por todas as entidades relevantes, criava *a priori* uma atmosfera de competição.

A interpretação tornava-se especialmente importante nesta fase, por exemplo, por causa dos números.⁵⁵³ Números entre 10000 (*wan*) e 100000000 (*yi*) eram contados em múltiplos de *wan*, pelo que um milhão equivalia a 100 *wan*. Os intérpretes não estavam familiarizados com termos técnicos,⁵⁵⁴ o que, na melhor das hipóteses, criava dificuldades de comunicação e prolongava a negociação e, na pior das hipóteses, originava mal-entendidos. Em Fang (1999), um negociador ocidental conta como, face a uma má interpretação, acabou por comunicar com os engenheiros através de desenhos de circuitos eléctricos, que todos os presentes reconheciam. Muitas vezes os intérpretes inventavam, simplesmente para não admitir que não tinham entendido.⁵⁵⁵ Um bom intérprete deveria ser bilingue e bicultural, o que era praticamente impossível numa China com um sistema educativo debilitado e isolada do exterior. Os chineses ultramarinos eram os melhores tradutores, ainda que não fossem propriamente biculturais, uma vez que muitas das nuances políticas e económicas do sistema socialista lhes escapavam.⁵⁵⁶ A interpretação ainda era importante na redacção dos contratos, dos quais devia haver uma versão em inglês e outra em chinês. Uma palavra em inglês pode ter vários sinónimos, em que todos significam exactamente o mesmo, e pode ter inúmeras traduções para chinês, com variações subtis entre si, que, quando retrovertidas para inglês, podem resultar em significados diferentes do original.⁵⁵⁷ Também aqui se sentia a falta de conhecimentos técnicos próprios da cultura legal.

⁵⁵² Pye, 1992; Blackman, 1997

⁵⁵³ Zhao, 2000

⁵⁵⁴ De Pauw, 1981; Knutsson, 1986; Pye, 1992

⁵⁵⁵ Chu, 1991

⁵⁵⁶ Bucknall, 1994

⁵⁵⁷ Huang *et al.*, 1994

Discussões Técnicas e Comerciais

Negociar com os chineses continha sempre um elemento surpresa. Primeiro, assuntos que poderiam ser complexos eram resolvidos rapidamente, e outros que seriam simples levavam muito tempo a aclarar. Mann (1989) dá um exemplo disto. Para determinar a quota de cada parceiro, a equipa americana propôs uma avaliação dos bens que constituiriam as contribuições da RPC, e não só esta aceitou uma equipa estrangeira de avaliação, como os resultados da avaliação foram rapidamente aceites. Contudo, quando a parte americana falou numa garantia bancária para disputas financeiras, durante cinco dias as negociações andaram à volta do tema, porque os chineses não sabiam o que era.

Segundo, os chineses não colocavam todas as cartas na mesa, ou seja, todos os assuntos a ser discutidos na negociação, sobretudo alguns mais complexos, resultando que surgia sempre mais qualquer coisa para resolver.⁵⁵⁸ Isto poderia ser deliberado, de forma a adiar conflitos que poderiam chamar a atenção dos superiores hierárquicos, mas também podia surgir de dificuldades internas entre as várias agências do governo. Alguns autores referem que os chineses, informados pela tradicional lógica de regateio de mercado, próprio de uma sociedade agrária,⁵⁵⁹ tentavam obter sempre mais qualquer coisa, algo como o raminho de salsa ou de cebolinho que os comerciantes oferecem em boas compras de legumes e fruta. Acreditamos que pudessem ser exigências de última hora de alguma entidade, em troca de uma qualquer autorização que não havia sido contemplada.

Terceiro, muitas vezes os chineses recusavam soluções que podiam ser boas para eles, ou propunham soluções alternativas menos favoráveis que a proposta do parceiro. Este comportamento seria um misto de desconhecimento e de receio de serem enganados. Os chineses comparavam os seus projectos com outros que consideravam similares, usando as condições obtidas nestes como referências do que era aceitável e favorável para o seu, não avaliando sequer se essas condições eram justas. Outras vezes, esse comportamento poderia justificar-se por não terem nada que dar em troca, ou porque não constava do guião e, por conseguinte, era um truque.⁵⁶⁰

Os principais pontos de discussão eram as contribuições dos parceiros, quotas e controle de gestão, níveis salariais, exportações, tecnologia e preços.

⁵⁵⁸ Kivela & Leung, 2005

⁵⁵⁹ Blackman, 1997; Graham & Lam, 2003

⁵⁶⁰ Knutsson, 1986; Bucknall, 1994; Mann, 1997

A contribuição de cada parceiro para a JV podia gerar conflitos. Era mais fácil determinar o valor dos recursos tangíveis (edifícios, equipamentos e mão-de-obra), contribuídos pelos chineses, do que o dos recursos intangíveis (tecnologia e formação em gestão e *marketing*), trazidos pelos estrangeiros. Os chineses simplesmente não entendiam como algo que não era físico, e não contribuía directamente para a produção, podia ter valor. Por outro lado, há relatos de homens de negócios que apontam uma sobreavaliação por parte dos chineses, com base na dificuldade de determinar preços correctos.⁵⁶¹

Por imperativos políticos de controlo, a parte chinesa queria deter a quota maioritária, mesmo depois de ter deixado de ser obrigatório pela lei das JV. Assim, os chineses tentavam controlar certos departamentos, como o de RH e gestão financeira, porque eram os departamentos com mais poder nas EPE, e também porque os chineses achavam que certas práticas de gestão ocidental não seriam aplicáveis na China,⁵⁶² como era o caso da contabilidade e de recursos humanos. Os chineses ocupavam ainda a posição de Presidente do Conselho de Administração (PCA), que, na qualidade de representante legal da JV, era a figura mais visível da empresa, o que tem sido associado à obtenção de face e poder,⁵⁶³ mas podia ser também por o PCC não querer dar visibilidade a estrangeiros.

Os chineses procuravam que as retribuições salariais de gestores chineses e estrangeiros fossem semelhantes, o que obviamente causava celeuma entre os estrangeiros, dado que quem detinha o capital eram eles. Os chineses podiam ser guiados por questões de igualdade, mas na realidade os gestores chineses continuariam a receber mais ou menos o que recebiam antes, e a diferença (astronómica) ia para um fundo especial, que os estrangeiros não sabiam bem para que servia (é possível que se destinasse às obrigações sociais das EPE ou que fosse mais uma forma de extrair capital). Outro assunto relacionado com RH que podia causar celeuma era a questão do número de trabalhadores chineses que fariam parte da JV, com os chineses a sugerirem números bastante altos (por obrigações sociais), para os quais os estrangeiros não viam qualquer justificação.

Outra questão que causava polémica era a promoção das exportações, que constituía um dos objectivos de carácter imperativo, contemplado na lei. Os estrangeiros obviamente pretendiam o acesso ao mercado chinês e temiam pela capacidade competitiva dos produtos chineses no mercado internacional. No entanto, os chineses

⁵⁶¹ Chen, 1995

⁵⁶² Ghauri & Fang, 2001

⁵⁶³ Brahm, 1995; Trigo, 2006

conseguiram encontrar nesse mercado produtos seus a serem vendidos a preços razoáveis.⁵⁶⁴ Alguns autores afirmam que os chineses ofereciam a possibilidade de repatriação de lucros em moeda estrangeira em troca de quotas de exportação, prometendo-lhes acesso a centros de câmbio de divisa estrangeira.⁵⁶⁵

Os chineses pretendiam obter a tecnologia mais avançada, que, em muitos casos, provou não ser a mais adequada. Muitas vezes, esta inadequação tinha origem no próprio sistema chinês, porque não se conseguia contactar com os utilizadores finais, e os oficiais que negociavam em seu nome não conheciam as suas necessidades nem os produtos.⁵⁶⁶ Por outro lado, a inadequação podia ser má utilização dos equipamentos por trabalhadores não qualificados. Logicamente, a obtenção de tecnologia que não servia de muito aos chineses aumentou o receio de serem enganados. Talvez por esse motivo, e porque o desconhecimento dos produtos era generalizado, as negociações tenham começado a ser dominadas por interrogatórios intensivos sobre especificações técnicas. Claro que os estrangeiros temiam pela protecção da sua tecnologia e patentes, porque os chineses pareciam desconhecer o seu valor, ou preferir ignorar esse valor, uma vez que não tinham grande disponibilidade de capital. Por outro lado, os princípios de cooperação e entreajuda, que dominavam o discurso político das relações internacionais, davam legitimidade à RPC, na qualidade de PED, a esperar a ajuda dos PD. As expectativas chinesas eram elevadas quanto à aquisição de tecnologia, não só pelo que fica exposto, mas ainda porque esperavam, uma vez tendo pago o projecto, ter automaticamente direito a usar toda e qualquer tecnologia do parceiro estrangeiro.⁵⁶⁷ Também relacionado com a discussão da tecnologia estavam todas as questões da formação, garantias e serviços, que por não estarem directamente relacionados com produção, os chineses não entendiam como tinham de ser pagos. Assim, tentavam pelo menos que o parceiro estrangeiro concordasse em formar os técnicos chineses, sem custos.

O problema podia residir no facto de que os indivíduos com poder para negociar podiam não ter o conhecimento técnico necessário para o fazer, e os que tinham este último, podiam não ter poder de decisão sobre o que seria mais indicado para o projecto em causa, ou não se sentirem motivados para correr riscos, se isso envolvesse confronto com burocratas. No caso de errarem, os funcionários poderiam ser penalizados.⁵⁶⁸ Os primeiros ocupavam posições chave não por mérito, mas como recompensa de alguma visão ideológica ou pertença a uma rede política (ex. ELP), e poucos deles tinham

⁵⁶⁴ Mann, 1997

⁵⁶⁵ Kuznik & Lewis, 1997

⁵⁶⁶ Frankenstein, 1986

⁵⁶⁷ Ghauri & Fang, 2001

⁵⁶⁸ Bjorkman (1994) citado em Fang, 1999:80

educação superior. Os segundos provavelmente haviam sido perseguidos pelos seus conhecimentos, o que os transformou em sobreviventes, mais preocupados em proteger-se, não tomando a iniciativa de nada e não se comprometendo, nem às suas organizações, em questões de impostos, matérias primas, disponibilidade de financiamento doméstico, conversão de moeda estrangeira e disponibilidade de terreno.⁵⁶⁹ Um engenheiro chinês conta que a sua intenção era adquirir um equipamento com contrato de serviço, que significava um incremento de 30% no preço, mas dado que os trabalhadores não estavam tecnicamente preparados para lidar com as máquinas, ter esse serviço seria bom e acabaria por representar uma poupança no futuro. No entanto, o director da fábrica decidiu que não se adquiria o serviço e o engenheiro não pode fazer mais nada.⁵⁷⁰

O preço dominava as discussões substantivas, ocupando cerca de 1/3 da sua duração.⁵⁷¹ Os chineses achavam que os preços eram sempre demasiado altos, ainda que fossem os mais baixos do mercado. Isso pode ser justificado com um desconhecimento dos custos e da determinação de preços, embora os chineses estivessem bem informados sobre os preços praticados internacionalmente⁵⁷² ou com outras empresas chinesas.⁵⁷³ Outro motivo para o papel central do preço era a lógica de regateio de mercado, a única de índole comercial que os chineses conheciam, e que adicionalmente determinava a forma como os chineses discutiam o preço, começando com preços muito baixos (no caso de estar a comprar) ou muito altos (no caso de estar a vender), que lhe permitissem ir negociando centavo a centavo sem perder a sua margem. Talvez o motivo principal desta preocupação com o preço fosse a questão da divisa estrangeira, não só para não gastar, como também para acumular. Por isso, muitas vezes, os chineses tentavam negociar cláusulas de compensação comercial, segundo as quais os estrangeiros aceitavam ser retribuídos em produto. Outro motivo apontado para esta concentração no preço era a memória de uma pobreza recente.⁵⁷⁴

Persuasão

Os chineses usavam uma série de tácticas de persuasão, que, segundo alguns

⁵⁶⁹ Kuznik & Lewis, 1997

⁵⁷⁰ Sheer & Chen, 2003

⁵⁷¹ Stewart & Keown, 1989

⁵⁷² De Pauw, 1981; Mann, 1997

⁵⁷³ Fang, 1999

⁵⁷⁴ Blackman, 1997

autores, remetiam para a utilização de forças externas em vez de confronto directo.⁵⁷⁵ Estes autores querem justificar o uso de táticas com a tradição militar chinesa, mas, algumas das manobras apontadas por eles, como o embaraço e fingir raiva, parecem-nos bastante directas e confrontacionais. Por outro lado, alguns autores identificam as táticas como práticas universais. Stone (1995:12) escreve que a manipulação do tempo, o uso de silêncio, a pressão psicológica e a manipulação do cenário e da agenda são táticas padrão usadas em todo o mundo por negociadores comerciais, que, quando utilizadas pelos chineses em território chinês, parecem adquirir uma mística especial. Agndal (2007), na sua compilação de estudos sobre negociação em geral, identifica a existência de táticas, tais como manipulação de emoções, estratégias de homem-bom / homem-mau e sacrifício de interesses menores pela obtenção de resultados melhores.

Vários autores apontam diferentes táticas, mas algumas são repetidas, sendo a mais assinalada a de confrontar os parceiros com propostas da concorrência.⁵⁷⁶ Existem muitas histórias sobre as empresas chinesas negociarem o mesmo projecto com parceiros concorrentes, fosse em simultâneo ou mantendo um à espera da conclusão das negociações com o outro. Este último caso era mais discreto, pelo que na literatura encontramos mais exemplos de chineses manterem parceiros concorrentes em salas diferentes de um mesmo hotel.⁵⁷⁷ Havia duas maneiras de o fazer: ter uma equipa que negociava alternadamente com um e outro parceiro ou criando duas equipas, uma para cada parceiro concorrente, e trocando impressões entre si ou trocando mesmo de parceiros.⁵⁷⁸ O discurso era sempre o mesmo: os outros têm ofertas melhores,⁵⁷⁹ mas nós preferimos falar convosco primeiro.⁵⁸⁰ Em muitos casos, principalmente no início das reformas, em que não havia muitos hotéis, os chineses nem precisavam dizer aos seus parceiros que estavam a negociar com os concorrentes, porque estes encontravam-se todos os dias ao pequeno-almoço.⁵⁸¹ Alguns autores entendem esta tática como a manifestação do uso da estratégia militar tradicional, nomeadamente “matar com um punhal emprestado”,⁵⁸² i.e., colocar os parceiros numa situação vulnerável pela presença da concorrência. Outros autores acreditam que, numa sociedade agrária, este comportamento derivava da experiência comercial do mercado de rua, assente na oposição de fornecedores do mesmo produtos, ou seja, o comprador dizia ao vendedor x

⁵⁷⁵ Ghauri & Fang, 2001

⁵⁷⁶ Seligman, 1990; Pye, 1992; Brahm, 1995; Alston & He, 1997; Blackman, 1997; Fang, 1999; Ghauri & Fang, 2001

⁵⁷⁷ Seligman, 1990; Ghauri & Fang, 2001

⁵⁷⁸ Alston & He, 1997

⁵⁷⁹ Pye, 1992

⁵⁸⁰ Brahm, 1995

⁵⁸¹ Ghauri & Fang, 2001

⁵⁸² Chu, 1991

que o vendedor y tinha um produto igual e mais barato.⁵⁸³ Não descartando estas possibilidades, acreditamos que existem elementos objectivos que podem justificar esta tendência. Primeiro, em todo o mundo, ou pelo menos nas culturas de origem latina, se confrontam os fornecedores ou parceiros com as condições oferecidas pelos seus concorrentes, principalmente em mercados de oferta diversificada. Segundo, as negociações eram conduzidas por oficiais do governo, cuja experiência decorria do processo de negociação interna da burocracia, assente na oposição entre superiores hierárquicos. A divisão do controlo burocrático levava as partes a regatear entre elas, e os interesses em conflito apresentavam oportunidades para colocar os supervisores uns contra os outros.⁵⁸⁴

Outra técnica muito mencionada era a manipulação do tempo, nomeadamente através do controlo da agenda e do local.⁵⁸⁵ Contraditoriamente, alguns estudos indicam que a maioria dos estrangeiros tinha a percepção de que os chineses não manipulavam o tempo a seu favor, e quando isso acontecia, a espera não durava mais que uns poucos dias ou semanas. Estes estudos dizem respeito a vendas.⁵⁸⁶ Associada a esta tática estava a de manipulação de expectativas,⁵⁸⁷ no sentido de que a gestão do tempo envolvia arrastar as negociações o mais possível, porque se sabia que os estrangeiros tinham pressa e assim se gerava impaciência, e de repente, tudo se tornava mais rápido, com os chineses a pressionarem para chegar a acordo, o que dava uma sensação de sucesso aos estrangeiros, que assim fariam mais concessões. Por muito apaixonante que possa ser uma mente ardilosa, existiam motivos práticos para que as negociações chinesas fossem tão prolongadas. Frankenstein (1986) refere que a teoria, segundo a qual os atrasos nas negociações tinham origem em problemas genuínos, tinha mais apoiantes entre os seus inquiridos que a teoria da tática. A maioria destes problemas genuínos derivava da organização política, directa ou indirectamente, porque o *timing* das decisões obedecia mais a necessidades políticas que a leis económicas,⁵⁸⁸ uma vez que no sistema socialista de organização económica não havia pressas, não havia concorrência, não havia necessidade de correr. Luah (2001) refere que as negociações eram arrastadas pelos negociadores chineses para demonstrar aos seus superiores que se estavam a esforçar e não se comprometiam facilmente. Bucknall (1994) refere que podia ser porque não se chegava a acordo entre as várias entidades envolvidas, o que

⁵⁸³ March & Lam, 2003

⁵⁸⁴ O'Brien, 1992

⁵⁸⁵ Seligman, 1990; Pye, 1992; Blackman, 1997

⁵⁸⁶ De Pauw, 1981, pp.53

⁵⁸⁷ Seligman, 1990; Shi & Westwood, 2000

⁵⁸⁸ Fang, 1999

Davidson (1987, citado em Fang, 1999) complementa, afirmando que, mesmo que não existissem pontos de conflito entre os interesses das várias partes chinesas, nos bastidores das negociações, uma proposta levaria bastante tempo a ser revista, concordada e aprovada por todas as partes interessadas. Por outro lado, os súbitos avanços nas negociações também podiam encontrar justificação na burocracia, que podia exercer pressão para a conclusão dos acordos, porque tinha conseguido desbloquear as verbas necessárias ao projecto, ou porque os estrangeiros haviam concedido fazer um depósito numa conta local ou comprarem materiais localmente.⁵⁸⁹ Muitas vezes, os chineses explicavam todos estes constrangimentos aos seus parceiros, mas a percepção de muitos era que as autoridades eram fictícias.⁵⁹⁰ Adicionalmente, a alusão a leis internas, tecnicamente consideradas segredo de estado, com efeito de lei e que não era suposto revelar aos estrangeiros, era vista como outra tática dos chineses,⁵⁹¹ apesar de ser uma realidade, o que revela falta de conhecimento das circunstâncias chinesas por parte dos estrangeiros.

Adicionalmente, a inexperiência e o desconhecimento de conceitos económicos e técnicos ocidentais pode justificar que uma negociação demorasse tanto. Além dos chineses não conhecerem os seus parceiros, o sentimento de desconfiança natural ou ideológico que animava os primeiros contactos, resultavam em processos de questionamento intensivo e repetitivo, por um lado para testar o parceiro, mas também para reunir o máximo de informação possível, já que as comunicações estavam bastante subdesenvolvidas, e os canais de informação dos chineses nem sempre providenciavam a informação mais actualizada. De Pauw (1981) menciona que, por vezes, os chineses chegavam à mesa das negociações com listas de componentes diferentes das que os parceiros tinham fornecido, e preparados para perguntar sobre problemas que já tinham sido resolvidos entretanto. Por outro lado, estes questionamentos repetitivos podiam ter origem na mudança das equipas, muitas vezes entendida como tática, mas que, como já vimos, respondiam a imperativos práticos e particulares à organização administrativa chinesa.

Outro grupo de táticas apontadas são as relacionadas com a pressão psicológica, típica da guerrilha, como fingir raiva; criar um sentimento de vergonha no estrangeiro, mediante uso da culpa e da crítica; diminuir as concessões dos estrangeiros e exagerar as da RPC, e; fazer exigências extremas ou pouco razoáveis.⁵⁹² Recordamos

⁵⁸⁹ Alston & He, 1997; Fang, 1999

⁵⁹⁰ Blackman, 1997

⁵⁹¹ Blackman, 1997; Kuznik & Lewis, 1997; Fang, 1999

⁵⁹² Seligman, 1990; Pye, 1992; Blackman, 1997; Fang, 1999

em particular o relato de um negociador chinês que acordara com a sua equipa levantar-se e gritar caso a parte estrangeira propusesse um preço acima do seu limite e, se não o fizesse, os colegas agiriam de maneira distinta.⁵⁹³ Dentro deste tipo de tácticas, uma das mais reportadas é do homem-bom / homem-mau,⁵⁹⁴ ou na versão chinesa, Máscara Branca, Máscara Vermelha,⁵⁹⁵ que pretendia gerar simpatia no lado estrangeiro pelos negociadores chineses mais amistosos, no sentido de extrair concessões. Imagine-se um negociador chinês que durante um dia inteiro insiste numa posição difícil e exigente, sem possibilidades de compromisso. Já tarde, este negociador é afastado e chega um oficial mais velho, que se apresenta como salvador, oferecendo um compromisso ou pedidos mais flexíveis, e sugerindo que o estrangeiro faça algumas concessões em troca, mas se tal não acontece, o estrangeiro é acusado de egoísmo e falta de cooperação e que isso obriga a que se suspendam as conversas.⁵⁹⁶

Os chineses ainda tentavam apelar à simpatia dos estrangeiros, criando laços de dependência,⁵⁹⁷ com base em argumentos de que a RPC era um país pobre e em desenvolvimento, que devia ser ajudado pelos países mais ricos e desenvolvidos, como o dos parceiros.⁵⁹⁸ Com isto esperavam que os estrangeiros os ajudassem com a sua tecnologia, concedendo preços mais baixos ou mesmo ofertas a custo zero, que balançavam com o enorme mercado que lhes ofereciam.⁵⁹⁹

O objectivo da persuasão era a obtenção de concessões, sendo que as mais desejadas eram serviços, componentes, embalagens e formação grátis e custos de entrega mais baixos.⁶⁰⁰ Os chineses abordavam os assuntos em discussão como um pacote, não como elementos independentes e sequenciais, pelo que tendiam a fazer concessões no final da negociação,⁶⁰¹ depois de ter uma perspectiva genérica de onde podiam ganhar ou perder, e para manterem as suas opções em aberto, até que uma verdadeira decisão tivesse sido tomada nos bastidores, inclusive abandonar o projecto.⁶⁰² Esta abordagem facilitava o processo de recolha de informação e consulta dos superiores, uma vez que os negociadores não tinham poder de decisão. Para muitos homens de negócios estrangeiros era difícil saber quando a negociação atingira o seu

⁵⁹³ Fang, 1999

⁵⁹⁴ Originalmente, '*bad guy/ good guy*' ou '*bad cop/ good cop*'

⁵⁹⁵ Chen & Faure, 1993; Yuan *et al.*, 1998

⁵⁹⁶ Alston & He, 1997

⁵⁹⁷ Frankenstein, 1986

⁵⁹⁸ Eiteman, 1990; Pye, 1992; Brunner & Koh, 1993; Alston & He, 1997; Yuan *et al.*, 1998; Chen, 2001

⁵⁹⁹ Brahm, 1995; Ghauri & Fang, 2001

⁶⁰⁰ De Pauw, 1981

⁶⁰¹ Wagner, 1990; Kirkbride & Tang, 1990

⁶⁰² Blackman, 1997

auge,⁶⁰³ até porque os chineses voltavam a assuntos que os parceiros criam já estar resolvidos,⁶⁰⁴ quando o que os chineses tinham feito era adiá-los até ter uma visão geral da negociação. Alguns autores argumentam que, quando se revisitava assuntos e se discutia fortemente o preço, era sinal que a negociação estava a chegar ao fim.⁶⁰⁵

Redacção e Assinatura do Contrato

Por um lado, os chineses demonstravam um comportamento pouco legalista, procurando mais um compromisso sincero em trabalhar juntos na resolução de problemas, que propriamente um pacote de medidas legais,⁶⁰⁶ evitando formas legais de resolução de conflitos por não cumprimento de contratos, e enfatizando a amizade, sinceridade, benefício mútuo e mediação.⁶⁰⁷ Por outro lado, os documentos legais eram bastante meticulosos, não só porque protegiam os negociadores das críticas dos seus superiores, como ainda constituíam uma poderosa base de dados sobre projectos.⁶⁰⁸ Já em 1981, De Pauw escrevia que os chineses desejavam descrever todos os detalhes relevantes da transacção num contrato, de forma a evitar subseqüentes mal-entendidos.

Praticamente não havia advogados nas equipas chinesas.⁶⁰⁹ Alguns autores afirmam que o quadro legal era recente e, por conseguinte, os advogados chineses não teriam o mesmo status e respeito que os seus párias estrangeiros.⁶¹⁰ Em Fang (1999), um negociador chinês caracteriza-os como mesquinhos sempre à procura de armadilhas. Mas, na realidade, estes profissionais eram escassos. Assim, os advogados do MC serviam como conselheiros em todos os projectos.⁶¹¹ Existe um ou outro episódio sobre algum advogado mantido num local próximo da negociação, para facilitar a sua consulta se fosse necessário,⁶¹² sobre uma equipa chinesa que contratara os serviços de um advogado,⁶¹³ ou sobre negociações inteiramente conduzidas por advogados,⁶¹⁴ mas eram raros e causavam surpresa, porque contrariava a tendência de caracterizar os chineses como preferindo um sistema relacional baseado na confiança e reciprocidade em detrimento de um sistema legal.

⁶⁰³ Zhao, 2000

⁶⁰⁴ Seligman, 1990; Blackman, 1997

⁶⁰⁵ Yuan *et al.*, 1998

⁶⁰⁶ Seligman, 1990; Bucknall, 1994

⁶⁰⁷ Fang, 1999

⁶⁰⁸ Pye, 1992

⁶⁰⁹ Fang, 1999; Ghauri & Fang, 2001

⁶¹⁰ Ghauri & Fang, 2001

⁶¹¹ Kuznik & Lewis, 1997

⁶¹² Brahm, 1995; Trigo, 2006

⁶¹³ MacLeod, 1988

⁶¹⁴ Relato de negociador ocidental em Fang, 1999

No início das reformas, não havia muito que redigir, uma vez que os contratos eram padronizados. O MC fornecia o modelo que as partes deviam seguir na sua redacção, não permitindo qualquer margem de manobra, até porque, se não seguisse aqueles moldes, corria o risco de não ser aprovado. Esses contratos eram demasiado genéricos de forma a abranger todo o tipo de projectos, tendiam a favorecer os chineses em datas de entrega e penalizações e excluía muitos detalhes importantes, como questões relacionadas com convertibilidade de RMB e repatriação de lucros. Por um lado, os direitos do parceiro estrangeiro e as obrigações da RPC eram ambíguos, sendo que o mais longe que os chineses iam era prometer fazer tudo o que estivesse ao seu alcance. Por outro lado, os direitos da RPC e as obrigações do parceiro estrangeiro eram bastante específicos, nomeadamente em relação ao cumprimento de requisitos políticos, como as quotas de exportação.⁶¹⁵ Mais tarde, foi permitida alguma margem de manobra na redacção dos contratos, mas os que não seguiam o modelo exacto do MC demoravam mais a ser aprovados.⁶¹⁶

Alguns autores vêem este comportamento como uma estratégia (se a redacção era ambígua estava sujeita a interpretação e reinterpretação e, nesse caso, como provar que se havia quebrado um contrato) ou como prova da existência de dualidade de critérios.⁶¹⁷ No entanto, temos de pensar na falta de profissionais legais e de experiência dos chineses, que determinava que o Estado os guiasse. Um negociador ocidental conta que o pequeno guia de negociações, pelo qual os chineses se orientavam no início, continha regras e termos contratuais anotados.⁶¹⁸

A lei que governava os contratos era a chinesa, embora alguns aspectos, como a propriedade intelectual, pudessem ser governados por leis internacionais, mediante acordo das partes,⁶¹⁹ talvez porque o quadro legal chinês era bastante débil nesse aspecto, o que preocupava os parceiros estrangeiros que estavam a negociar projectos de transferência de tecnologia. Alguns estudos descobriram que os chineses admitiam não ter um sentimento muito forte de protecção da propriedade intelectual e das patentes.⁶²⁰

Outra questão nos contratos é a dos mecanismos de protecção, onde se notava perfeitamente a dicotomia entre um sistema legalista e um relacional. Os chineses ficavam ofendidos quando confrontados com cláusulas de penalizações ou soluções em

⁶¹⁵ Kuznik & Lewis, 1997

⁶¹⁶ Brahm, 1995

⁶¹⁷ Kuznik & Lewis, 1997

⁶¹⁸ Kuznik & Lewis, 1997; Fang, 1999

⁶¹⁹ Zhao, 2000; Kivela & Leung, 2005

⁶²⁰ Sheer & Chen, 2003

caso de incumprimento,⁶²¹ o que alguns autores justificam com a herança confucionista de desconfiança da lei.⁶²² Os chineses criam que tinham demonstrado a sua sinceridade ao longo do processo de negociação, principalmente nos eventos sociais.⁶²³ Por outro lado, quando havia disputas, e os chineses criam que haviam sido os estrangeiros a quebrá-lo, não se faziam rogados em utilizar os termos do contrato para sua vantagem.⁶²⁴ A aversão a soluções legais não seria tanto o medo das perdas financeiras em que poderiam incorrer, mas antes a perda de face e reputação que deriva de um processo legal. Os chineses acreditavam que as leis eram para os criminosos e quem fosse a tribunal era maltratado,⁶²⁵ evitando até reconhecer a possibilidade de disputa. Existem histórias de negociadores chineses que sugeriram deixar que essas questões fossem resolvidas pelo Conselho de Administração da JV, retirando as cláusulas do contrato, que poderiam impedir a sua aprovação pelo MC, e agissem como se a cláusula existisse de facto no papel.

Em caso de disputa, os chineses preferiam a sua dissolução à resolução,⁶²⁶ pelo que os meios preferidos eram a conciliação e a mediação, até porque eram sugeridos pela lei chinesa. A primeira deixava as partes entregues a si mesmas, a segunda envolvia um intermediário. Alguns autores já assinalam algum esforço de adaptação dos chineses às formas de arbitragem internacionais,⁶²⁷ preferindo que se realize na China, dado que as JV se situam aí e que as comissões de arbitragem chinesas são tão imparciais como as estrangeiras. No entanto, Fang (1999) relata um caso em que os chineses acederam em realizar arbitragem num país neutro.

Apesar de haver pouco que redigir, alguns autores mencionam que os chineses se envolviam em largas discussões sobre a linguagem no fraseamento do contrato,⁶²⁸ seguramente mais retóricas que substanciais. Mann (1997) dá um exemplo, que, apesar de se referir ao fraseamento da CI, poderá ilustrar o tipo de questões levantadas na hora de redigir os contratos. Os chineses achavam que a palavra ‘exclusividade’ tinha conotações negativas que poderiam não agradar às outras empresas estrangeiras com quem a RPC negociava, pelo que o intermediário foi chamado para resolver esta questão, propondo substituir ‘exclusividade’ pela expressão ‘dar 100% de atenção’, que,

⁶²¹ Mann, 1997

⁶²² Fang, 1999

⁶²³ Trigo, 2006

⁶²⁴ Lee & Lo, 1993

⁶²⁵ MacLeod, 1988; Bucknall, 1994

⁶²⁶ Goh, 1996

⁶²⁷ Guthrie, 1998; Trigo, 2006

⁶²⁸ Chen, 1995

quando traduzido para chinês, acabou por resultar em *bu feng xin*, ou seja, coração não dividido.

4. Seguimento dos Resultados

Após a assinatura do contrato, a literatura aponta duas tendências, a saber, a quebra de contratos (menos frequente) e a renegociação (bastante frequente). Obviamente, ambas práticas ocorrem um pouco por todo o mundo, mas na China reflectiam a existência de condições muito particulares.

Para começar, os contratos pareciam ser assinados um pouco levianamente, dado que alguns autores afirmam que os chineses apenas os assinavam para satisfazer requisitos legais dos parceiros.⁶²⁹ Isso significava que tinham uma visão muito diferente do valor dos contratos. Alguns autores afirmam que muitos chineses interpretam a conclusão de um contrato como ‘agora as duas partes entendem-se para começar a pedir mais favores’, que podiam não ser exactamente para a empresa, mas antes pessoais.⁶³⁰ Este comportamento não seria tanto falta de ética como uma resposta aos constrangimentos macroambientais chineses. Não havia tradição legal, o que se traduzia num sistema legal fraco, caracterizado não só pela quase ausência de leis, mas também pela sua ambiguidade (o que as deixava abertas a interpretação) e por uma fraca implementação da lei, ao qual ainda temos de acrescentar a constante mudança de poder e políticas. Assim, os chineses sentiam-se perfeitamente confortáveis a negociar e renegociar dentro do seu próprio sistema, interpretar e reinterpretar políticas, regulamentos e acordos, à medida que as condições alteravam.⁶³¹ No entanto, alguns autores afirmam que levantar questões do acordo, uma vez concluído, seria um horror para os chineses, devido à sua natureza não confrontacional.⁶³²

Um contrato assinado marcava apenas o fim de uma fase, não da totalidade do processo, porque se desconheciam os problemas que poderiam surgir e que esforços adicionais seriam necessários para realmente obter uma solução integrativa.⁶³³ De facto, muito podia acontecer durante o processo de aprovação e implementação do contrato.

Após assinatura do contrato, este devia ser aprovado pelo MC. Com a crescente autonomia das províncias, certos projectos passaram a poder ser aprovados por estas, e as empresas que eram directamente supervisionadas pelas entidades provinciais

⁶²⁹ Lam, 2000

⁶³⁰ Chu, 1991; Brahm, 1995

⁶³¹ Fang, 1999

⁶³² Goh, 1996

⁶³³ Huang *et al.*, 1994; Chen, 1995

procuravam contornar o tema do montante de investimento, para assegurar que o projecto não tinha de ser aprovado pelo governo central, não só para agilizar o processo como também para garantir que não havia obstáculos, por exemplo, derivados de sobreposição de legislação nacional e regional. Algumas vezes, os contratos não eram aprovados, porque os chineses não tinham autorização para negociar; porque a entidade que aprovara não estava habilitada para o fazer; porque os contratos não seguiam o modelo; ou porque as autoridades regionais não tinham boas relações com as centrais. Outras vezes os negociadores tentavam conseguir novas concessões, talvez por pressão burocrática de alguma agência importante ou dos seus superiores hierárquicos.⁶³⁴

Após a obtenção da licença, era necessário contactar a agência tributária, registar-se na alfândega, abrir contas em moeda local e estrangeira, e só depois iniciar as operações e o recrutamento. Nesta fase de implementação descobriam-se brechas nos contratos, ou seja, elementos que não tinham sido considerados, e para os quais os estrangeiros não estavam alertados. Uma das lacunas mais frequentes era a das fontes de divisa estrangeira para pagar as importações necessárias à produção ou para repatriação de lucros, dado que o RMB não era convertível. O que acontecia era que a parte chinesa pedia à parte estrangeira que se encarregasse de providenciar o que faltava, sem custos adicionais para os chineses, que não tinham mais verbas aprovadas, o que implicaria reiniciarem todo o processo interno de negociação com as agências governamentais. Chu (1991) dá-nos um exemplo. Os chineses criam que o preço de um equipamento incluía todas as componentes necessárias para o pôr a funcionar, e haviam requerido uma autorização ao Banco da China para desbloquear o montante de moeda estrangeira necessário para pagar o equipamento. Quando chegou a altura de pagar o equipamento e as componentes, não havia verba para tudo, pelo que os chineses pediram aos estrangeiros que oferecessem as componentes.

Diz-se que, regra geral, a China cumpria os seus contratos, com base na moral confucionista.⁶³⁵ Chen (1993), não conseguimos distinguir se ironicamente ou não, explica que cumprir os contratos significava que os chineses não os rasgavam nem se recusavam a cumpri-lo, simplesmente continuavam às voltas com certos termos técnicos. No entanto, houve quebras de contratos. Alguns dos casos mais publicitados aconteceram logo no início da abertura, em 1979 e 1980, para poder reajustar a economia chinesa, porque ao abrigo do Plano de Hua Guofeng negociaram-se projectos com o exterior sem os poder pagar. Em alguns casos, foi uma suspensão temporária,

⁶³⁴ Fang, 1999

⁶³⁵ Seligman, 1990

noutros não, pelo que algumas companhias receberam compensação e outras obtiveram novos contratos.⁶³⁶ De certa forma, a RPC honrou os contratos, mas imaginamos que tenha havido bastante pressão do exterior nesse sentido.

IV. Retrato Digital de uma Negociação Chinesa

Do que ficou exposto anteriormente, os comportamentos e processos chineses à mesa das negociações eram mais influenciados pelos constrangimentos e valores inculcados pelo regime socialista, que por qualquer outra influência cultural,⁶³⁷ e as principais razões desses processos e comportamentos podem agrupar-se em algumas grandes categorias, a saber, o subdesenvolvimento aos mais variados níveis, a inexperiência comercial e de contacto com o exterior e a organização política, económica e administrativa chinesa. Nesta secção, partimos das mudanças verificadas no contexto macroambiental, mas também cultural, para deduzirmos novos comportamentos e processos da negociação chinesa.

Esta secção é exploratória em natureza, e pretende lançar hipóteses que possam servir de base a uma futura investigação empírica sobre a forma como os chineses negociam no século XXI. Tentaremos, sempre que possível, fundamentar as nossas ideias com literatura, embora exista muito pouco escrito sobre mudanças verificadas na negociação chinesa. Alguns autores começaram a assinalar algumas mudanças logo nos anos 80 do século XX, nomeadamente em operações de compra e venda,⁶³⁸ o que pode ser indicativo de que maior experiência na condução de determinados negócios é determinante para mudanças, no sentido da aproximação às práticas ocidentais. Pye (1992), por exemplo, afirma que havia uma longa tradição de compras de matérias-primas à China, e que as transacções eram bastante simples.

Na restante literatura, não existem mais que algumas pequenas menções pontuais a possíveis diferenças nos comportamentos e processos da negociação, tendo em conta a mudança do contexto cultural e macroambiental, mas sem grandes consequências, i.e., sem um verdadeiro exercício de explorar a totalidade da negociação e construir novas hipóteses para verificação empírica. Uma das reflexões mais extensas sobre a mudança encontramos-la em Fang (1999), que escreve que o estilo de negociação chinês está em transição com base em determinadas circunstâncias: 1. os gestores chineses têm mais experiência, são mais profissionais, e modernos na mesa

⁶³⁶ Mann, 1997

⁶³⁷ Kanayama, 1998

⁶³⁸ De Pauw, 1981; Stewart & Keown, 1989

das negociações; 2. a ideologia declinou bastante; 3. as normas de negócios são mais compatíveis com as internacionais, muitos chineses viajaram, estudaram e trabalharam no estrangeiro, com oportunidades de ver como as coisas se fazem no mundo, o que alarga o leque das possibilidades e soluções que já não somente as fornecidas pelo contexto chinês.⁶³⁹ No entanto, quase uma década depois, não temos conhecimento de um estudo que se debruce sobre a evolução das negociações chinesas, ou seja, sobre a totalidade dos elementos que a compõem, os quais apresentámos no capítulo anterior.

1. Pré-negociação

A afirmação de que tudo pode acontecer na China não tem a mesma força do passado. Primeiro, qualquer coisa pode acontecer em qualquer lado. Um dos exemplos mais recentes foi a intervenção ao estilo socialista na economia nos EUA. Segundo, a afirmação perdeu muito das suas conotações negativas, uma vez que o ambiente de negócios se tornou mais transparente, ou pelo menos mais previsível, fosse por iniciativas internas de mudança que contiveram a arbitrariedade das autoridades e deram mais autonomia às empresas, fosse por pressão externa directa dos investidores estrangeiros ou indirecta derivada de compromissos internacionais (ex. OMC). A própria política de reforma e abertura tornou-se mais planeada, a partir de finais dos anos 90 do século XX, pelas mãos de Zhu Rongji e da quarta geração de líderes, diminuindo o factor da desorientação.

O ambiente empresarial também se tornou mais competitivo, com uma panóplia de novos actores e a crescente abertura da China ao exterior, no qual impera a lei do mais forte e do mais competente, à qual nem as EPE escapam. Num ambiente como este, recolher informação é uma das tarefas centrais da gestão, para identificar nichos de mercado, novos produtos, novos parceiros, novas fontes de recurso e poder agir mais rapidamente. Finalmente, os negociadores chineses aprendem nos manuais, nos cursos de gestão, nas formações específicas e na sua experiência profissional que a efectividade das negociações depende de uma boa preparação. Um estudo de 1998 já assinalara que entre as novas tarefas dos gestores das EPE se encontrava a recolha de informação.⁶⁴⁰ Um estudo de 2003 identificou novas atitudes nos negociadores chineses, mais consonantes com a cultura profissional de negociador, como a preparação para as negociações.⁶⁴¹

⁶³⁹ Fang, 1999

⁶⁴⁰ Shenkar *et al.*, 1998

⁶⁴¹ Sheer & Chen, 2003

Por outro lado, alguns dos elementos, que justificavam a existência de um guião de negociação nos primeiros tempos das reformas, terão desaparecido ou diminuído em importância. As empresas foram ganhando autonomia para conduzir os seus próprios negócios internacionais, sem interferência das autoridades supervisoras, ao mesmo tempo que estas se separavam cada vez mais da gestão das empresas. Por outro lado, mesmo que fosse necessário negociar alguns assuntos internamente ou assegurar o apoio das autoridades, a coordenação de interesses teria sido facilitada pela drástica diminuição das agências governamentais, a partir de finais do século passado. Adicionalmente, grande parte dos negociadores chineses teve formação em negociação e/ou experiência de negociação com o exterior, não carecendo pois de guias de negociação que indiquem como reagir a determinados comportamentos da outra parte ou como redigir um contrato.

Objectivos

Já em 1993, Brunner & Koh descobriram que, para os homens de negócios chineses, era mais importante ter uma actividade lucrativa que beneficiar a modernização da RPC. No entanto, esta descoberta poderia ter três significados. Primeiro, o de que havia uma verdadeira mudança de mentalidade, o que duvidamos, dado que na altura a separação do Estado das empresas estava ainda numa fase embrionária. Segundo, que podia reflectir não um facto, mas um ideal, talvez inspirado pela recente proclamação de que ser rico era glorioso, ou pela necessidade de demonstrar que os negócios eram mais importantes que a ideologia, passados poucos anos dos acontecimentos de Tiananmen. Terceiro, o de que havia diferenças de percepções entre estrangeiros e chineses quanto aos objectivos da RPC. De facto, alguns autores, no final dos anos 90 do século XX, assinalavam que um dos objectivos dos chineses sempre tinha sido o lucro, mas como a ideologia os impelia a desconfiar dos estrangeiros, além de viverem em comunidades (*danwei*), os chineses eram mais orientados para o bem estar do grupo e da nação.⁶⁴²

Seja como for, pensamos que os objectivos políticos nacionais não terão hoje a mesma importância do passado, até porque, mesmo naquela altura, a sua relevância era questionável, se considerarmos que havia outros objectivos paralelos locais ou mesmo pessoais. Surgiram novos actores, alguns à margem de um enquadramento legal, como o sector privado, outros propriedade inteiramente estrangeira. Todos estes actores podem entrar em negociações, e não é provável que considerem o interesse nacional,

⁶⁴² Blackman, 1997

principalmente no sector privado, onde os gestores são mais independentes e determinados, aceitam melhor a incerteza e inclinam-se mais a questionar a autoridade, além de serem mais orientados para os novos desafios e o sucesso pessoal, e não se preocupam tanto com questões de face.⁶⁴³ Mais depressa estes actores se preocupariam com o bem público regional, dado que muitas vezes contaram com o apoio das autoridades regionais para se estabelecerem, embora a existência de redes inter-regionais dentro do sector privado e das ECE relativize a importância de interesses regionais. A orientação para o grupo poderá ter tomado uma nova dimensão, a da empresa ou dos grupos de empresa, consoante se trate de pequenas empresas privadas ou grandes consórcios estatais.

A própria natureza do controlo político do PCC alterou-se, reflexo da diminuição do peso da ideologia socialista e da separação entre Estado e empresas. Os estrangeiros já podem deter quotas maioritárias e ocupar a posição de PCA nas JV. Tal como a existência de núcleos do PCC dentro das empresas chinesas já não constitui a regra, também não se espera a presença de elementos do PCC como supervisores das negociações. Por outro lado, os chineses foram incitados a aprender com o ocidente.

Os objectivos ter-se-ão diversificado para além da obtenção de tecnologia, capital e *know-how* e promoção de exportações. Muitos dos requisitos impostos às ECE desapareceram, em termos de limites de investimento e provisões legais referentes a balanço das contas de moeda estrangeira, promoção de exportações, registo de planos de produção ou localização de componentes de produção. A RPC é um dos maiores investidores mundiais em I&D; produz e regista tecnologia; possui uma das maiores reservas mundiais de divisa estrangeira; envia estudantes para o estrangeiro e melhorou o sistema educativo; uniformizou sistemas de contabilidade com o exterior, e; a maior parte das suas empresas está bastante acostumada às noções económicas que unem o mundo. Ainda que a tecnologia possa continuar a ser um objectivo governamental para certas regiões, as empresas e as províncias vêem-na como um meio para conseguir benefícios financeiros.⁶⁴⁴ O lucro começou definitivamente a fazer parte dos interesses estratégicos chineses,⁶⁴⁵ tal como faz parte dos interesses de qualquer empresa estrangeira que se lança nos negócios internacionais.

⁶⁴³ Holt, 1997

⁶⁴⁴ Yan, 1998

⁶⁴⁵ Blackman, 1997; Sheer & Chen, 2003

A produção continua a ser importante, mas a comercialização conquistou o interesse das empresas chinesas, à medida que tiveram de começar a prestar mais atenção ao mercado para determinar a sua produção, a procura de recursos e a venda dos seus produtos, e que a orientação para as marcas cresceu no dinâmico mercado de consumo chinês. Adicionalmente, a abertura do sector dos serviços e o desenvolvimento da I&D introduziram novas possibilidades de cooperação, e reforçaram a transferência de *know-how* noutras áreas que não a gestão e o marketing.

A diversificação dos objectivos ainda assenta numa integração mais profunda nos negócios internacionais, para além das fronteiras da RPC, ultrapassando a lógica da promoção de exportações, e partilhando os mesmo objectivos de todos quanto se envolvem em negócios internacionais: o aumento das vendas, a aquisição de recursos, a diversificação das fontes de vendas e recursos e a minimização do risco competitivo.⁶⁴⁶ Empresas como a Chery Automóveis, com pouco mais de uma década, divisam estratégias globais, que incluem a cooperação com empresas estrangeiras para desenvolvimento de produtos, linhas de montagem de automóveis no exterior, exportação de automóveis para mercados em desenvolvimento onde não existe concorrência dos mercados mais maduros, e formação de JV.⁶⁴⁷

Um estudo recente afirma que para os chineses os resultados de uma negociação não se traduzem apenas em benefícios económicos, mas também no estabelecimento de uma relação, com o intuito de controlar as surpresas.⁶⁴⁸ Pensamos que este comportamento já não resultará tanto de um sentimento de desconfiança (embora este possa persistir), como de aprendizagem e de uma tendência universal. Os manuais de negociação chineses dos anos 90 do século XX ensinaram aos chineses a importância de estabelecer uma relação com os parceiros, em nome do princípio internacional de cooperação económica.⁶⁴⁹ Adicionalmente, a construção de relações como um objectivo parece ter-se tornado uma tendência mundial, não só na teoria como na prática. A fidelização de clientes e parceiros, a criação de um leque de possibilidades na resolução de conflitos e a perspectiva de diversificação da colaboração em termos espaciais e sectoriais parecem ter-se tornado necessidades num mercado global competitivo. Chen (2001) afirma que cada vez mais teóricos ocidentais da gestão acentuam o valor da relações nas negociações, uma vez que o contrato não pode antecipar todas as questões de implementação, e é necessário existir uma relação entre as partes, que possibilite um

⁶⁴⁶ Daniels & Radebaugh, 1998

⁶⁴⁷ Paul Gao, Selling China's Cars to the World: An Interview with Chery's CEO, in The McKinsey Quarterly, May 2008

⁶⁴⁸ Ma, 2006

⁶⁴⁹ Zhao, 2000

trabalho conjunto face a circunstâncias que mudam. De facto, num site especializado em negociações internacionais pode ler-se que ‘claramente a criação mútua de uma relação entre duas partes negociadoras permite um leque mais vasto de possibilidades de parceria a um nível mais produtivo. O oposto ocorre quando uma ou ambas as partes está menos interessada em forjar uma relação e procura simplesmente ganhar o máximo possível’.⁶⁵⁰ Zhu *et al.* (2006), num estudo comparativo de gestores da Nova Zelândia, China, África do Sul e Índia, descobriram que todos viam a construção de uma relação como o processo de construção de confiança e reciprocidade entre parceiros.

Os chineses tendem a ver esta relação cada vez mais numa perspectiva profissional, e não de amizade pessoal.⁶⁵¹ Já em 1989, Stewart & Keown, afirmavam que em operações de compra e venda, as transacções comerciais com mais tradição na RPC, a abordagem do velho amigo era um dos factores menos apontados para o sucesso das negociações. Outro estudo de 2001 demonstra que as preocupações de lucro e qualidade estão acima das de *guanxi*.⁶⁵²

Identificação e Contacto com os Parceiros

Encontrar um parceiro que ajude a recuperar a saúde financeira das empresas chinesas, actualmente já não é a única forma de capitalizá-las, como o comprova o aumento do número de EPC cotadas nas bolsas. No entanto, negociar com grandes empresas pode continuar a ser bastante atractivo, já não só no sentido da ajuda tecnológica, financeira e formativa (nos sectores abertos recentemente e em algumas regiões menos desenvolvidas), mas principalmente porque são empresas com um leque de negócios diversificado sectorial e espacialmente, o que pode ser particularmente interessante para a globalização das empresas chinesas. A questão do prestígio continuará a ser importante, até porque os chineses dão hoje muito mais importância à imagem de marca e à qualidade. Na estratégia de globalização das empresas chinesas, a preocupação será encontrar empresas em mercados em desenvolvimento (ex. na Europa de Leste ou na América Latina) próximos de mercados mais maduros (Europa Ocidental e EUA).

As formas de identificação e contacto com parceiros também se diversificaram. Existe uma panóplia de organizações de cooperação bilateral na China, para além das agências governamentais, e os próprios parceiros estrangeiros poderão funcionar como

⁶⁵⁰ “Forging Negotiation Relationships” in www.negotiations.com, acedido em 18/08/08

⁶⁵¹ Sheer & Chen, 2003

⁶⁵² Pan *et al.*, 2007

fonte de informação.⁶⁵³ Não só as feiras na China se diversificaram espacial, temporal e sectorialmente, como em meados dos anos 90 do século XX, os chineses começaram a enviar comitivas empresariais e frequentar feiras no exterior para demonstrar os seus produtos.⁶⁵⁴ A utilização de intermediários, no sentido de agentes, poderá estar relacionado com o grau de experiência. No final dos anos 80 do século XX, o uso de agentes já tinha sido assinalado como um factor pouco importante para o sucesso de negociação de operações de compra e venda,⁶⁵⁵ as quais tinham mais tradição que qualquer outra transacção comercial. Por outro lado, no que diz respeito a constituição de JV, Child & Yuan (1995) assinalavam um crescimento do seu uso, a partir de 1987, não especificando se tinham sido os chineses a contratá-los ou os estrangeiros. Entretanto, a RPC anda a negociar JV há 30 anos, e as empresas estão mais acostumadas a padrões de qualidade internacionais e a lidar com exportações, clientes e mercados internacionais, pelo que estarão melhor preparadas para lidar com as companhias estrangeiras.⁶⁵⁶

No que diz respeito ao uso de *guanxi* para identificação de parceiros e contactos, já em 1995, Child & Yuan assinalaram o seu peso diminuto (5%). A globalização das empresas chinesas acentua esta tendência, dado que não existem muitas redes chinesas na América Latina, em África e algumas partes da Europa, onde as operações chinesas se concentram.⁶⁵⁷ Por outro lado, vimos na Parte I que o sector privado tem mais tendência a fazer uso das suas redes de *guanxi*, principalmente com base em laços familiares. Adicionalmente, dado que as zonas interiores da China não têm tanta exposição ao exterior, é possível que as autoridades locais e mesmo agências centrais desempenhem um certo papel de 'casamenteiras'. Finalmente, apesar de *guanxi* não ser imprescindível, como em qualquer parte do mundo ajuda, por exemplo, na recolha de informação.⁶⁵⁸

Os contactos directos são hoje mais fáceis na China, não só pelo desenvolvimento dos meios de comunicação, mas também porque os chineses parecem estar mais seguros de si.

As negociações presenciais já não são fundamentais, nomeadamente nas compras e vendas. Apesar de já existirem exemplos nos anos 70 do século XX, cremos que a utilização de meios electrónicos para negociar se banalizou. Agndal (2007) reporta

⁶⁵³ Child, 1995

⁶⁵⁴ Chen Ming-Jer, 2001

⁶⁵⁵ Stewart & Keown, 1989

⁶⁵⁶ Guthrie, 1999

⁶⁵⁷ Child, 2000

⁶⁵⁸ Kivela & Leung, 2005

a existência de um estudo comparativo entre EUA e RPC, sobre o uso de meios electrónicos de negociação, em que os grupos chineses obtinham melhores resultados que os grupos americanos, e ambos obtinham melhores resultados que em negociações presenciais. Uma empresária portuguesa comentou-nos que a sua primeira visita de negócios à China aconteceu após anos a negociar por e-mail, apenas porque surgiu um impasse que necessitava ser resolvido presencialmente.

Definição da Agenda

A questão do controlo político parece-nos posta de parte. Mesmo que exista, não é perceptível. Como tal, a RPC já não tentará controlar a agenda. Um estudo de 2003 afirma que os chineses apontam como uma das estratégias de sucesso a abordagem racional da negociação, assente entre outras coisas na definição da agenda em conjunto.⁶⁵⁹ Por outro lado, os manuais de negociação chineses referem a apresentação de sugestões de agenda, não de definição totalitária da mesma.⁶⁶⁰

Dada a estratégia de globalização das empresas chinesas, claramente a China já não é o único local onde se realizam negociações com estrangeiros. Por outro lado, mesmo que o projecto seja implementado na China, alguns dos constrangimentos que impediam os chineses de conduzir parte das negociações no estrangeiro terão desaparecido, ou pelo menos enfraquecido. As empresas são mais autónomas nas suas decisões, e mesmo que seja necessário consultar alguma agência governamental, as linhas de autoridade são mais definidas, há mais facilidade de comunicações e menos agências envolvidas, o que influenciaria o tamanho da comitiva. As negociações já não servirão como fórum de aprendizagem.

Obviamente, em qualquer lugar do mundo, há vantagens em negociar em casa,⁶⁶¹ mais não seja porque não se sofre de *jetlag*, ou pelo conforto de se poder voltar a casa ao fim de um dia de trabalho, mas não é menos verdade que as condições de vida estão cada vez mais parecidas em todo o mundo, especialmente nos grandes centros de negócios. O cenário pode mudar um pouco se nos deslocarmos para as províncias interiores da China.

Outro dos elementos que constam da definição da agenda são os eventos de socialização, os quais abordaremos na fase de Conceptualização, quando começa a interacção propriamente dita.

⁶⁵⁹ Sheer & Chen, 2003

⁶⁶⁰ Zhao, 2000

⁶⁶¹ Brahm, 1995; Agndal, 2007

Constituição de Equipas

Pensamos que as equipas chinesas actuais não são tão numerosas quanto no passado. Além das empresas serem mais autónomas na condução dos seus negócios, o número de agências a que respondem diminuíram, e são penalizadas por interferirem. De facto, um estudo de 1998 descobriu que as autoridades locais, embora apoiassem os projectos nas suas regiões, não participavam, nem interferiam nas negociações de JV.⁶⁶² Estudos recentes insinuam que os oficiais do governo aparecem raramente.⁶⁶³ Por outro lado, as negociações já não constituem fóruns de aprendizagem e treino e não é provável que haja membros do PCC a assistir, pelo que haverá menos elementos fantasma.

À medida que o sector privado crescia e as EPE se tornavam mais responsáveis pela sua performance (especialmente a partir de meados dos anos 90 do século XX com o sistema de empresa moderna) e diminuíam as agências governamentais a que as empresas estavam submetidas (especialmente após a reforma administrativa de 1998), pensamos que a presença de ambas nas equipas chinesas se desenvolveu em sentidos opostos, com as primeiras a afirmarem-se e as segundas a desaparecer. Entre os especialistas técnicos, os engenheiros manter-se-ão, e os contabilistas, que antes eram difíceis de encontrar e hoje são pagos a peso de ouro, fizeram a sua *début* nas negociações. Por outro lado, os engenheiros têm à sua disposição programas educativos de gestão como complemento da sua formação técnica, pelo que eventualmente poderão responsabilizar-se por questões mais comerciais. Quanto aos intérpretes, pensamos que continuarão presentes, embora a experiência profissional ou educacional de alguns gestores chineses os tenha habilitado com excelentes conhecimentos linguísticos. Em conversa com uma empresária portuguesa que viajou recentemente à China para negociar preços, apurámos que não havia intérpretes, sendo que nas EPE essa função era normalmente desempenhada pelo contacto comercial. Os altos responsáveis não falavam inglês (ou não queriam).

Já neste século, surgiram alguns estudos que comparam negociadores mais velhos com negociadores mais jovens, o que nos leva a deduzir que estes se tornaram mais activos à mesa das negociações.⁶⁶⁴ Isto explica-se pela conjugação do factor educação (com base em modelos ocidentais e possivelmente no estrangeiro) com a mudança de avaliação de performance nas empresas (mais direccionado à competência).

O Estado separou-se da gestão das empresas e as suas funções foram sendo

⁶⁶² Yan, 1998

⁶⁶³ Wu & March, 2007

⁶⁶⁴ Shi, 2001

gradualmente definidas. As empresas tornaram-se mais responsáveis, bem como os seus gestores, principalmente os mais jovens, terão mais tendência para assumir responsabilidades e deferir menos para os superiores.⁶⁶⁵ Estes tomam decisões individualmente, são proactivos, correm mais riscos e aceitam a mudança organizacional.⁶⁶⁶ A presença estrangeira também tem sido fundamental para introduzir algumas iniciativas, como a formalização de funções e obrigações e delegação de responsabilidades a nível operacional, para incentivar os gestores a tomar decisões nas suas áreas de competência.⁶⁶⁷ Todas estas circunstâncias podem ter contribuído para uma melhor definição das linhas de autoridade e responsabilidade à mesa das negociações. A possibilidade das equipas serem mais pequenas também facilitará a identificação dos decisores. Por outro lado, os decisores principais das empresas poderão estar presentes, como nos relatou uma empresária portuguesa que se reuniu não só com comerciais, como ainda com o presidente e o vice-presidente da companhia e o director comercial.

No que diz respeito à coesão e organização das equipas, estudos deste século descobriram que os negociadores chineses identificam como uma estratégia de sucesso a abordagem racional das negociações, com base na constituição de equipas efectivamente coordenadas com papéis definidos e limites discutidos previamente.⁶⁶⁸ Ainda que no passado esta coesão fosse aparente, em virtude da descoordenação de interesses das agências governamentais, esta tende a desaparecer, influenciada pela diminuição do número de agências e da sua interferência nos objectivos e decisões das empresas e pela definição mais clara das suas funções.

Pensamos que a variação das equipas já não será uma constante, embora possa ocorrer, como com qualquer equipa de qualquer parte do mundo. Ainda que os gestores internacionais sejam cada vez mais generalistas, poderá haver necessidade de introduzir especialistas. Por exemplo, os contratos de licenciamento de tecnologia poderão ser conduzidos exclusivamente por advogados, dada a sua especificidade e as questões de protecção de propriedade intelectual, o que não significa que o processo de negociação não tenha sido iniciado por outro tipo de profissionais, como os gestores responsáveis do projecto ou do departamento.⁶⁶⁹ O que pretendemos afirmar é que muitas das condições específicas que determinavam a variação das equipas terão desaparecido. Já não haverá agências directamente implicadas e que têm de estar presentes em assuntos da sua

⁶⁶⁵ Shi, 2001; Shi & Erdener, 1999; Cheung & Chow, 1999; Lam, 1993; Ralston *et al.*, 1995

⁶⁶⁶ Ralston *et al.*, 1995

⁶⁶⁷ Child, 1994

⁶⁶⁸ Sheer & Chen, 2003

⁶⁶⁹ Exemplo retirado de um relato de negociador internacional em Fang, 1999

competência. Se um dos elementos não puder estar presente, seguramente numa equipa coordenada, a sua competência será delegada noutro elemento que esteja a par da situação. As negociações já não desempenham funções de acções de formação, pelo que não se justifica a entrada e saída de aprendizes ou o aproveitamento de seminários técnicos (se ainda os houver) para formar várias equipas.

Se existe um campo em que a literatura tem enfatizado as mudanças da negociação chinesa é no que diz respeito às características dos negociadores chineses, que unanimemente são considerados mais profissionais. Alguns estudos demonstraram que os negociadores chineses vêem-se como individualistas, de mente aberta e capacidade de adaptação, e possivelmente como elementos importantes e com poder de influência nas negociações.⁶⁷⁰ Outros ainda revelam que os negociadores chineses se sentiam ineficientes por fazerem tudo em grupo.⁶⁷¹ Sempre houve diferenças de personalidade na China, como Knutsson (1986) já demonstrara, mas o sistema político possuía mecanismos de controlo que forçavam as diferentes personalidades a seguir os mesmos processos e a mesma linha de discurso.⁶⁷² Com o relaxamento do controlo político, a autonomia das regiões, o aparecimento de novos actores económicos, a melhoria do sistema educativo e a abertura ao exterior, as diferenças entre os negociadores chineses emergiram, a nível geracional, empresarial e regional:

1. os negociadores mais velhos orientavam-se mais por questões políticas e administrativas nas negociações, bem como por preocupações de face e estatuto, enquanto os mais jovens eram mais flexíveis e pragmáticos na busca de alternativas para assuntos em negociação;

2. gestores de JV apreciavam mais o papel e importância da etiqueta nas negociações, depreciando o da influência política, enquanto os gestores de EPE não viam como a etiqueta podia impactar as negociações, mas percebiam a influência política como bastante forte;

3. os negociadores em Shanghai não demonstravam tanta orientação política e administrativa como os de Beijing, e os de Guangzhou assemelhavam-se aos empresários de Hong Kong, mais materialistas e práticos que políticos e ideológicos.⁶⁷³

Pensamos que estes tipos de diferenças poderão estar a diluir-se. A adesão à OMC incrementou a competitividade, estimulando a racionalidade do mercado, que por sua vez exige uma regulação clara e aplicável a todos os intervenientes, o que reforça o

⁶⁷⁰ Shi & Wright, 2001

⁶⁷¹ Sheer & Chen, 2003

⁶⁷² Kuznik & Lewis, 1997

⁶⁷³ Shi, 2001

poder legal em detrimento do administrativo. Por outro lado, o princípio da não discriminação tende a combater as diferenças económicas, legais, políticas e culturais dentro do sector não estatal. À medida que os gestores mais jovens vão substituindo os mais velhos, os valores e práticas modernas tenderão a sobressair. Finalmente, um estudo sobre a facilidade de conduzir negócios na China indica que Shanghai, Beijing e Guangzhou se incluem na mesma faixa do topo.⁶⁷⁴

O que parece acontecer actualmente na China é uma afirmação das diferenças entre os negociadores das zonas costeiras e interiores, pelo menos em questões de apresentação física, estilos de comunicação e etiqueta, em que os últimos se apresentam como muito menos sofisticados socialmente, o que os leva a organizarem muitos eventos rituais, como visitas turísticas e banquetes com a presença de oficiais do governo.⁶⁷⁵ Por outro lado, o tipo de projecto em negociação também influenciará as características dos negociadores. Wu & March (2007) advogam que em transferência de tecnologia e JV, os negociadores são mais profissionais, especializados e responsáveis, baseando-se em estratégias sistémicas e exibindo melhor ética negocial e trabalho de equipa, que os que se encontram nas compras e vendas.⁶⁷⁶ Adicionalmente, os negociadores de diferentes sectores poderão apresentar características diferentes, como comprova um estudo de 2001, realizado no sector do turismo, que revela que as empresas chinesas que negociavam oferta turística no estrangeiro preferiam fazê-lo com empresas de chineses ultramarinos, porque reconheciam algumas peculiaridades nos métodos chineses de negociação, que pareceriam estranhas aos ocidentais, por serem mais flexíveis e menos científicos.⁶⁷⁷

Os negociadores chineses já não são burocratas, mas, quando estes aparecem nas negociações, exibem melhores níveis de educação e são mais sofisticados.⁶⁷⁸ Já em 1988, Macleod (p.87) escrevia 'em meados de 1987 observei várias situações que espero sejam prova de uma nova tendência: encontro-me em várias agências do governo com gestores seguros, sofisticados e articulados que regressaram de anos de estudos ou experiência de trabalho no exterior. São simultaneamente fáceis de se lidar, bem informados e negociadores exigentes.' Por outro lado, a tendência para os empresários se juntarem ao PCC veio transformar este e não aqueles.

⁶⁷⁴ Doing Business in China, 2008 Report, World Bank

⁶⁷⁵ Wu & March, 2007

⁶⁷⁶ Wu & March, 2007

⁶⁷⁷ Pan et al., 2007

⁶⁷⁸ Wu & March, 2007

2. Conceptualização

Creemos que os objectivos gerais desta fase continuam a ser os mesmos, embora com nuances. Por exemplo, a formulação de princípios comuns poderá não se basear em afirmações de princípios gerais de cooperação e entendimento mútuo, mas antes na definição de uma agenda em conjunto, na padronização dos procedimentos e na divisão de tarefas (ex. qual das partes se encarrega das licenças). Conhecer o parceiro continua a ser importante para avaliar as suas intenções e posicionamento e definir contrapropostas, tal como em qualquer parte do mundo.⁶⁷⁹ Alguns dos métodos utilizados é que poderão ter alterado, como é o caso dos encontros iniciais e dos eventos de socialização.

A solenidade das recepções, tal como existia no passado, provavelmente terá diminuído, senão mesmo desaparecido, porque a tendência dos chineses se centrarem no processo foi substituída por uma preocupação com os resultados, a forma pela essência.⁶⁸⁰ Muitos chineses já não seguram os cartões com as duas mãos, especialmente os que têm mais contacto com o exterior.⁶⁸¹ Aqui poderá haver alguma diferenciação entre os chineses do sul e do resto do país. Actualmente, as infra-estruturas são diferentes do que eram, e ainda que possa haver alguma pompa nas recepções entre parceiros que não se conhecem, estas terão lugar nas próprias empresas, numa das salas de reuniões normalmente usadas para o efeito. O tempo para rituais e construção de relação pode ter reduzido,⁶⁸² sendo que as reuniões se caracterizam por um estilo de comunicação mais directo, o que não exclui a cortesia, mas certamente a reduz ao essencial de saber se a viagem correu bem ou se o parceiro está bem instalado, e eventualmente um almoço de boas vindas, durante o qual se aborda a experiência de cada parceiro, as suas responsabilidades na empresa, e eventualmente algum dado mais pessoal, embora os chineses diferenciem cada vez mais a sua vida profissional da pessoal.⁶⁸³ Alguns autores referem que entre os gestores mais jovens ou os que já se conhecem, os almoços podem reduzir-se a *snacks* rápidos.⁶⁸⁴ É possível que exista também um banquete de boas vindas, mas o director da empresa e oficiais do governo local normalmente não participam, para permitir que os gestores relaxem, sejam eles mesmos e aproveitem o evento, podendo aparecer no final para os digestivos e falar

⁶⁷⁹ "Effective Negotiator Traits" from The Negotiation Experts, in www.negotiations.com, acedido em 18/08/08

⁶⁸⁰ Fang & Faure, 2008

⁶⁸¹ Bucknall, 1994

⁶⁸² Shi, Leung & Westwood, 1996

⁶⁸³ Punnet & Zhao, 1992

⁶⁸⁴ Alston & He, 1997

da cooperação no futuro, delegando nos seus gestores a negociação dos detalhes e dos planos.⁶⁸⁵ No entanto, nas zonas interiores, porque os negociadores se sentem socialmente inaptos, continua-se a organizar eventos sociais, como visitas turísticas e banquetes, onde não faltam os discursos das entidades políticas locais, que dão prestígio aos anfitriões.⁶⁸⁶ Na possibilidade de uma melhor organização, responsabilização e coordenação das equipas, associada à quase ausência de agências governamentais, não nos parece provável que os eventos sociais sejam utilizados para preencher lacunas na agenda ou para entreter os estrangeiros enquanto se reúne consenso nos bastidores.

Não pretendemos com isto dizer que os chineses não sejam hospitaleiros. Faure & Fang (2008) afirmam que demonstrar hospitalidade ainda é importante. De facto, uma empresária portuguesa, que recentemente visitou a China em negócios, começou por caracterizar os chineses como espectaculares, atenciosos e amáveis, tendo mesmo sido convidada para as suas próprias casas. Pode que isso tivesse ocorrido pela existência de uma relação prévia de quase cinco anos.

No capítulo anterior, tínhamos dito que nesta fase se destacavam algumas peculiaridades éticas dos negociadores, como não quererem assinar acordos de sigilo e fazerem uso criativo de informação sobre a empresa. Um estudo de 2003 evidencia novas atitudes nos negociadores chineses: 1. demonstração de que são negociadores com ética, preocupados com a propriedade intelectual; 2. a criação de uma imagem como sinceros e confiáveis, mostrando os locais de produção e trabalho, bem como as contas e a sua capacidade de controlo de qualidade.⁶⁸⁷ Actualmente, os chineses têm tanto interesse em sigilo como qualquer empresa estrangeira, porque entendem que é importante para o negócio num ambiente competitivo, principalmente no que diz respeito a produtos e projectos inovadores. A própria lei do contrato impõe a confidencialidade das informações, mesmo em caso de que o projecto não se concretize. Por outro lado, os chineses começaram a criar as suas próprias marcas e tecnologia, e têm todo o interesse em protegê-la. Naquele mesmo estudo, os chineses identificavam como estratégia de sucesso a utilização de uma abordagem racional da negociação, com base em factos e justificações claras e na confidencialidade.

Posicionamento

Não revelar a totalidade dos seus interesses e prioridades nunca foi exclusivo dos

⁶⁸⁵ Wu & March, 2007

⁶⁸⁶ Wu & March, 2007

⁶⁸⁷ Sheer & Chen, 2003

chineses, já que todos os negociadores experientes escondem sempre um pouco do que os motiva, ou não haveria motivo para negociar. Os manuais chineses de negociação dos anos 90 do século XX aconselhavam os negociadores chineses a procurar extrair primeiro a posição dos estrangeiros, em caso de incerteza quanto ao mercado e aos parceiros,⁶⁸⁸ o que nos leva a crer que, se os parceiros forem conhecidos e as condições de mercado estáveis, a iniciativa poderia partir da RPC. De facto, Wu & March (2007) afirmam que os negociadores mais experientes tomam a iniciativa.

Não nos parece que actualmente os chineses sejam instruídos a ouvir primeiro, reportar aos seus superiores e só então apresentar uma proposta. Os negociadores têm autoridade para decidir dentro dos limites definidos e dos objectivos da empresa, e se essa autoridade lhes foi delegada terá sido com base na sua competência. Por outro lado, se partimos do princípio que os chineses se preparam para as negociações, e têm objectivos concretos, não necessitam preparar a sua estratégia com base na oferta do parceiro, embora a possam adaptar, o que não tem de ser necessariamente submetido a níveis superiores de gestão, ou seja, pode ser feito *in loco* à mesa das negociações pelos próprios negociadores. Por isso, a flexibilidade e a capacidade de ter uma visão geral da negociação passaram a ser características essenciais do negociador eficaz.⁶⁸⁹ Também não nos parece que os chineses tenham problemas em fazer apresentações, dado que a comunicação verbal efectiva é apontada como uma estratégia de sucesso nas negociações,⁶⁹⁰ e existe mais preocupação em aprender técnicas de apresentação.⁶⁹¹ Estas considerações ganham mais relevância à luz da globalização das empresas chinesas, porque, ao procurarem novos mercados e parceiros fora das suas fronteiras, terão de tomar a iniciativa de fazer propostas, e terão de ser independentes nas suas decisões. Por outro lado, os chineses sabem que não podem ser ambíguos quanto ao que pretendem, dentro e fora da China, porque existem outros países com vantagens competitivas semelhantes para onde os estrangeiros se podem virar, tal como existem concorrentes que procuram novas plataformas de produção e exportação.

No que diz respeito à forma como a posição de cada parte é veiculada, as apresentações continuam a fazer todo o sentido, mas agora seguramente os negociadores chineses também terão de as fazer, não só quando se deslocam a outros países em busca de uma estratégia de globalização, mas também na RPC, para os seus parceiros estrangeiros. Na RPC, não é provável que estas tenham de ser repetidas para

⁶⁸⁸ Zhao, 2000

⁶⁸⁹ "Effective Negotiator Traits" from The Negotiation Experts, in www.negotiations.com, acedido em 18/08/08

⁶⁹⁰ Sheer & Chen, 2003

⁶⁹¹ Fang & Faure, 2008

várias equipas, porque deixou de haver várias partes internas implicadas e estas apresentações não cumprem funções de formação. As equipas chinesas continuarão seguramente a fazer perguntas acerca da apresentação, até porque essa é uma das qualidades do negociador efectivo (testa-aprende-testa-aprende), no sentido de descobrir mais sobre as intenções do parceiro;⁶⁹² no entanto, já não se insere numa lógica de desconfiança ideológica nem receio de cometer erros, mas antes de esperteza negocial dentro de parâmetros aceitáveis de comportamento.

De todas as características atribuídas ao estilo de comunicação chinês, a única que fará sentido manter é *tinghua*, não no sentido de deferência e de não ter legitimidade para falar, mas na medida em que a capacidade de escutar é essencial num processo comunicativo como uma negociação. Eventualmente, outra das características do estilo de comunicação chinês a preservar será o comedimento emocional, no sentido em que constitui um dos conselhos primordiais da teoria geral das negociações (evitar hostilidade excessiva, confronto e emoções).⁶⁹³ Os velhos hábitos de recear cometer erros foram eliminados por sistemas de incentivos baseados na performance e na competência, os quais promovem a iniciativa. Hoje, especialmente nas metrópoles, a modéstia e a humildade são quase *handicaps* sociais, e os indivíduos tendem a manifestar a sua singularidade e opiniões. Os chineses são mais assertivos porque num ambiente competitivo há que parecer confiante e objectivo.⁶⁹⁴ O facto da comunicação chinesa ser mais directa pode indicar que os negociadores chineses centram-se agora nos assuntos essenciais.

Princípios Comuns e Acordo Preliminar

A formulação de princípios comuns poderá não se basear em afirmações de princípios gerais de cooperação e entendimento mútuo, mas antes na definição de uma agenda em conjunto, na padronização dos procedimentos e na divisão de tarefas (ex. qual das partes se encarrega das licenças). No capítulo anterior, vimos que esta fase era demarcada pelo cumprimento de um requisito legal de constituição de uma JV na China, a CI, o qual poderá existir ou não fora da China, o que será uma questão a considerar no faseamento das negociações chinesas no exterior.

Tanto quanto sabemos a CI continua a ser um passo necessário na constituição

⁶⁹² No original, probe-learn-probe-learn, in "Effective Negotiator Traits" from The Negotiation Experts, in www.negotiations.com, acedido em 18/08/08

⁶⁹³ Kirkbride & Tang, 1990

⁶⁹⁴ Fang & Faure, 2008

de uma JV na China, que antecede o pedido de autorização do projecto que permitirá prosseguir com as negociações. No entanto, parece-nos que as dificuldades administrativas que tornavam a CI quase vinculativa poderão ter desaparecido, pelo que não cremos que os negociadores chineses acusem os seus parceiros de não respeitarem o espírito de cooperação. A burocracia chinesa caminha no sentido de uma tecnocracia, e os seus líderes são mais profissionais e têm formação em gestão, e seguramente entendem que uma negociação tem de poder ser abordada de uma forma flexível em qualquer parte do mundo, permitindo reajustes de posições ao longo do processo. Embora o apoio das autoridades seja importante, nalguns casos traduzindo-se mesmo em investimento nos projectos, não exercem um papel fundamental nas negociações e, em princípio, não terão tanta facilidade em constranger a evolução do processo, porque as suas competências estão melhor definidas e os procedimentos padronizados. Logicamente, as aprovações podem ser recusadas, mas a probabilidade de isso acontecer por incompatibilidade burocrática entre agências governamentais ou sobreposição de competências é diminuta. Uma decisão administrativa tem de ter por base uma lei ou norma publicitada. No entanto, os projectos continuam a ter de ser estudados à luz das orientações do governo chinês para o IDE na China, que, apesar de serem um conjunto de regras flexíveis, continuam a dividir os sectores entre promovidos, restritos e proibidos. Finalmente, as empresas não necessitam estar especialmente habilitadas para entrar em negócios internacionais, porque todas o podem fazer.

No que diz respeito à globalização das empresas chinesas, a conversa pode ser outra, dado que operações de Fusão e Aquisição no estrangeiro, bem como outro tipo de operações globais, carecem da autorização do Estado.⁶⁹⁵

O interregno entre a CI e as negociações substantivas em princípio será menor, levando apenas o tempo necessário para aprovação do projecto, uma vez que a negociação burocrática interna com várias agências já não existirá, tendo sido substituída por uma negociação interna da empresa para definir os pormenores da posição chinesas e as possibilidades de manobra nessa posição.

3. Definição de Pormenores

A constituição de uma JV continua a carecer de um EV, essencial para as partes saberem se o seu projecto tem possibilidades de sobreviver.

Na terceira fase, iniciam-se as conversas sobre os pormenores técnicos,

⁶⁹⁵ Woetzel, 2008

comerciais e legais. Como mencionámos, é possível que haja elementos diferentes para negociar cada uma daquelas áreas, o que dependerá da complexidade do projecto e da especialização dos negociadores. Vimos que um licenciamento de tecnologia poderá envolver os responsáveis de projecto nos primeiros contactos, e ser posteriormente negociado por advogados pelas especificidades legais. Um engenheiro poderá estar preparado para discutir pormenores técnicos e comerciais.

No que diz respeito a estratégia, os manuais chineses dos anos 90 do século XX recomendavam as estratégias win-win e a do cooperador egoísta, ou seja, aquele que coopera para certificar-se que nenhuma das partes conseguiria melhores condições noutro lado, mas tenta sempre maximizar os seus próprios benefícios. Por outro lado, a estratégia mais ilustrada nesses manuais era a *win-lose*.⁶⁹⁶ Estudos recentes, realizados com amostras de estudantes chineses sobre as percepções individuais das negociações e das alternativas, afirmam que ainda que os chineses percebam a situação como *win-win*, tentando satisfazer ambas as partes, tenderão a ser competitivos, no sentido de querer extrair algo mais da outra parte.⁶⁹⁷ Por outro lado, comportamentos competitivos, como a assertividade, podem promover a colaboração, porque normalmente estão associados a troca de informação e participação activa nas negociações.⁶⁹⁸ A teoria geral das negociações parece entender que a adopção de uma determinada estratégia está relacionada com variáveis individuais dos negociadores. Como vimos, os negociadores chineses estão cada vez mais individualizados.⁶⁹⁹ Assim, factores como a experiência, a formação e rasgos de personalidade poderão influenciar as estratégias adoptadas, mas não determiná-las. Os negociadores mais experientes tendem a evitar a competição, mas também parecem sair-se melhor nas negociações distributivas. Da mesma forma, indivíduos mais abertos parecem preferir resolver os problemas de forma satisfatória para ambas as partes, mas se sentem que a partilha de informação não é recíproca, podem tornar-se bastante competitivos.

A interpretação poderá ou não desempenhar um papel importante nesta fase, dependendo dos conhecimentos linguísticos de quem negocea. Muitos chineses à mesa das negociações podem ter estudado ou trabalhado no estrangeiro. Em princípio, os intérpretes terão mais qualidade, porque conhecem mais vocabulário. Os estrangeiros conhecem melhor a realidade chinesa, e não só têm os seus próprios intérpretes, como ainda fornecem listas de termos técnicos. Por outro lado, as negociações são conduzidas

⁶⁹⁶ Zhao, 2000

⁶⁹⁷ Ma, 2006

⁶⁹⁸ Ma, 2007

⁶⁹⁹ Com base na análise dos estudos sobre negociação entre 1996 e 2006 realizado por Agndal, 2007

cada vez mais por negociadores que partilham a mesma cultura profissional, dado que a China se profissionalizou, o que facilita a comunicação pela partilha de conceitos (muitos adoptados do exterior, como os legais).

Discussões Técnicas e Comerciais

Muitos dos comportamentos chineses que os distinguiam dos estrangeiros derivavam da falta de conhecimentos, especialmente financeiros, mas também de alguns produtos e tecnologias, que os estrangeiros não estavam preparados para encontrar. Os chineses já não sofrerão desse mal, o que reduzirá o efeito surpresa. Já não se espera que os estrangeiros tenham de explicar conceitos, ou que os chineses recusem boas soluções. Ainda que alguns sectores tenham sido abertos recentemente, não acreditamos que haja um total desconhecimento de conceitos e métodos internacionais. Contudo, não podemos descartar a possibilidade de que os chineses não colocam tudo na mesa das negociações, tal como poderá acontecer com qualquer outro negociador de qualquer outra parte do mundo, para poder ter algum trunfo de última hora. O que não acreditamos que continue a acontecer é que as autoridades peçam concessões em troca de autorizações.

Apesar das preocupações serem diferentes, pensamos que os pontos principais de discussão de forma geral se mantêm. Das JV, excluirmos as exportações, dado que a adesão à OMC implicou a remoção das imposições de promoção de exportações para as ECE.

A contribuição de cada parceiro para a JV já não gerará os mesmos conflitos. Os chineses conhecem o valor dos bens tangíveis e intangíveis; deixaram de fechar os olhos aos custos de I&D, e; movem-se num sistema de mercado, em que os mecanismos de determinação de preços são bem conhecidos. Os chineses acreditam que uma das estratégias de sucesso nas negociações é a utilização de princípios de mercado, como a partilha de risco, o preço competitivo e as leis de oferta e procura.⁷⁰⁰ Adicionalmente, deixou de haver imposições quanto aos capitais mínimos de investimento do parceiro estrangeiro.

Deter a quota maioritária bem como o cargo de PCA já não constitui um imperativo legal na constituição de JV. Mesmo antes, ainda que fosse obrigatório, alguns estrangeiros com quotas minoritárias conseguiam gerir as JV como se fossem ETE, sem

⁷⁰⁰ Sheer & Chen, 2003

a interferência do parceiro chinês.⁷⁰¹ No entanto, em certos sectores, a questão do controlo ainda é importante, uma vez que a sua abertura seria faseada. Por exemplo, a partir de 2004, foi permitida a constituição de JV no sector das telecomunicações, mas a participação estrangeira só poderia ir até 25%, passando para 35% em 2006, atingindo os 49% em 2007.⁷⁰² Adicionalmente, é possível que os chineses continuem a lutar pelo menos pela chefia do departamento de RH, como forma de facilitar a comunicação entre a gestão e os trabalhadores chineses, menos versados no contacto com o exterior.⁷⁰³

A relevância das retribuições salariais de gestores chineses parece ter decrescido. Ghauri & Fang (2001), por exemplo, num dos últimos estudos com relatos reais, não identificam a questão como uma das mais importantes. Talvez as exigências salariais tenham sido um dos pedidos exagerados que os chineses eliminaram da sua agenda, seja porque o esquema de remunerações se tornou mais compensador, seja porque perceberam que a sua vantagem competitiva era o custo do trabalho, seja ainda porque diminuíram as obrigações sociais das EPE (que antes podiam justificar o fundo para onde ia o excedente salarial dos gestores chineses).

A obtenção de tecnologia pode ter deixado de ser um objectivo fundamental dos chineses, embora isso possa variar regionalmente. As expectativas de conseguir tecnologia e actualizações a custo reduzido ou zero, com base em argumentos de que os irmãos abastados tinham a obrigação moral e política de ajudar os irmãos em necessidade, parecem não fazer mais sentido. Além da China já não precisar de tratamento favorável com base na pobreza, pelo contrário, quer estar entre os mais ricos e poderosos, e produz a sua própria tecnologia, pelo que o reconhecimento do valor da propriedade intelectual constitui hoje uma das preocupações chinesas. Se eventualmente a tecnologia adquirida for inadequada, os responsáveis são as empresas, e não os oficiais que antes negociavam em seu nome. Actualmente, o conhecimento técnico poderá estar aliado ao poder de decisão, ou pelo menos mais próximos e coordenados, e a possibilidade de cometer erros já não assusta os chineses,⁷⁰⁴ que detêm melhor formação e ocupam determinadas posições com base no mérito. Em princípio, a falta de conhecimento de produtos e tecnologia já não constituirá um problema, pelo que não é provável que se continuem a verificar os mesmos interrogatórios intensivos e pedidos de realização de seminários técnicos, embora seja legítimo que os negociadores chineses queiram saber o que estão a comprar, como em qualquer outra parte do mundo. Não

⁷⁰¹ Guthrie, 1999

⁷⁰² "Beijing to open six sensitive commercial fields" in People's Daily, 18/11/2004

⁷⁰³ Stewart, 1994

⁷⁰⁴ Bucknall, 1994

descartamos a possibilidade de que as questões adjacentes à aquisição de tecnologia, como a formação, garantias e serviços, possa continuar a causar alguma celeuma, pelo menos em regiões menos desenvolvidas, onde a produção ainda é o foco do investimento.

No que diz respeito ao preço, que empresa não os considera? Algumas das condições que justificavam a excessiva preocupação com os preços sofreram alterações profundas, pelo que é pouco provável que em operações complexas de constituição de uma JV os discutam centavo a centavo. Hoje em dia, na China, entende-se perfeitamente os custos e os princípios de mercado que determinam os preços, e existe uma das maiores reservas mundiais de divisa estrangeira. No entanto, parece que a dinâmica de regateio de mercado ainda poderá estar presente, pelo menos nas operações de compra e venda. Uma empresária portuguesa comenta que de repente alguns dos fornecedores chineses comunicaram que aumentariam os preços em 25% e a partir daí iniciou-se todo um processo de negociação, primeiro por e-mail, e por fim presencialmente. Por outro lado, nas regiões menos desenvolvidas, o preço poderá ter outra dimensão.

Outros assuntos financeiros, como as vendas, o financiamento, as condições de pagamento, seguramente terão ganho importância nas discussões substantivas, dado que o sistema financeiro chinês sofreu bastantes alterações, é hoje mais sofisticado, e os chineses se regem pelas condições do mercado, onde aquelas questões são fundamentais. A protecção ambiental poderá começar a dominar os projectos de investimento em produção.

Persuasão

No capítulo anterior, referimos que as tácticas são utilizadas em todo o mundo por muitos negociadores. No entanto, a importância do tema tem vindo a decair na literatura sobre negociações em geral, o que pode significar um afastamento deste tipo de práticas. Pensamos que os chineses poderão estar a seguir a mesma tendência. Já em 1981, De Pauw, num estudo sobre compras e vendas, assinalava que os inquiridos não observavam situações do tipo homem-bom/homem-mau ou pressão psicológica. Shi & Erdener (1999) afirmam que os novos estilos de gestão chineses reflectem o desenvolvimento económico e educacional, pelo que é provável que o comportamento negocial e as estratégias chinesas se assemelhem a métodos ocidentais. Sheer & Chen (2003) descobriram que algumas das estratégias de sucesso dos negociadores chineses são a abordagem racional das negociações, o profissionalismo, a adopção de uma

atitude de trabalho positiva e a criação de uma atmosfera amigável. Wu & March (2007) descobriram que os empresários das zonas mais desenvolvidas afirmam seguir as convenções internacionais, e fazem contrapropostas razoáveis.

De facto, algumas das condições que determinavam o uso de certas táticas, nomeadamente as decorrentes da organização política, económica e administrativa, deixaram de fazer sentido. Os regulamentos internos secretos não se enquadram no novo sistema legal com base na transparência. As negociações já não são conduzidas por oficiais do governo, e ainda que fossem, a divisão do controlo burocrático parece estar muito mais definida e os seus líderes mais profissionalizados, pelo que não será de esperar que existam conflitos de interesses que necessitem ser resolvidos por meio de regateio administrativo, ou que esta tradição influencie os negociadores. Por outro lado, o facto de, em princípio, já não ser necessário reunir consenso, ou consultar várias agências durante o processo, terá tornado as negociações mais céleres. Como factor coadjuvante, está uma nova orientação em relação ao tempo por parte dos gestores mais jovens. Adicionalmente, os chineses já não controlarão a agenda. No entanto, temos de considerar que há certos projectos económicos que envolvem várias entidades públicas e privadas, o que pode prolongar as negociações. É o caso do Centro de Distribuição de Produtos Portugueses.⁷⁰⁵

No entanto, espera-se que, por exemplo, em operações de compra e venda, ainda se possa mencionar as condições e preços da concorrência aos parceiros de negócios, se aquelas forem melhores que as que são oferecidas, porque os chineses são flexíveis e adaptam-se rapidamente às contingências, e estão dispostos a defender os seus interesses quando justificados, o que se traduz em comportamentos competitivos quando há melhores alternativas.⁷⁰⁶ E, no fundo, este comportamento também acaba por seguir as práticas internacionais. De igual modo, é provável que neste tipo de operações se revelem comportamentos chineses à mesa das negociações que possam causar algum choque nos estrangeiros. Uma empresária portuguesa, que viajou recentemente à China, relatou-nos que levou para uma reunião alguns apontamentos escritos em português com percentagens e outros números para sua orientação, e a dada altura, o presidente da empresa terá dito algo a uma das técnicas comerciais, a qual começou a aproximar-se da empresária tentando verificar a informação que constava daqueles apontamentos. Finalmente, poderá haver negociadores um pouco mais irascíveis que outros. A mesma empresária conta que os negociadores mais velhos eram geralmente mais tranquilos, e

⁷⁰⁵ “China está a atrasar criação do Centro de Distribuição de Produtos Portugueses”, fonte: Agência Lusa, in www.portugalnews.pt

⁷⁰⁶ Ma, 2006

que uma ocasião esteve à mesa das negociações com um vice-presidente de companhia, cujo comportamento agressivo lhe transmitiu a ideia de que por ele o negócio terminava ali mesmo. A questão é qual a fronteira entre uma tática e um rasgo de personalidade?

Dado que os negociadores em geral terão autonomia para tomar decisões, não necessitando reunir informação para posterior consulta dos superiores hierárquicos quanto a uma decisão, é possível que os assuntos em discussão já não sejam abordados como um pacote, mas sim de uma forma sequencial como num processo racional.

Redacção e Assinatura do Contrato

Embora de uma forma mais ténue, poderão existir alguns traços de um comportamento menos legalista, por exemplo, a construção de uma relação que permita às partes resolverem conflitos de uma forma mais flexível, mas não temos a menor dúvida que o lado legalista dos chineses se tem vindo a impor. Primeiro, o sistema legal aperfeiçoou-se e tornou-se mais forte, sendo a última grande reforma a do sistema judicial, para melhorar os mecanismos de efectividade dos contratos.⁷⁰⁷ Segundo, apesar da orientação para a relação nos negócios se ter vindo a generalizar internacionalmente, alguns dos grandes parceiros de negócios da China são bastante meticolosos com a documentação, como é o caso dos germanos e escandinavos. Por outro lado, também existem pressões institucionais dos mercados internacionais.⁷⁰⁸ Terceiro, há mais advogados nas equipas chinesas,⁷⁰⁹ os quais contribuem não só para a redacção dos contratos, como ainda conduzem negociações directamente. Poderá existir um sentimento de desconfiança em relação aos advogados, o que no fundo é universal. Algumas empresas estrangeiras nunca deixam que os advogados participem nas negociações, porque reconhecem que tudo é negociável e não há necessidade de interpretações legais; outras usam não tanto numa perspectiva legal mas mais como consultores com experiência noutras negociações.⁷¹⁰ Quarto, a redacção de contratos precisos e abrangentes é visto como uma necessidade pelos gestores mais jovens em geral,⁷¹¹ e naqueles projectos em que há maiores preocupações com a propriedade intelectual, ou a RPC não detém a quota maioritária, pelo que precisa proteger-se.⁷¹²

Os contratos padronizados desapareceram, bem como as disposições sobre

⁷⁰⁷ World Bank, Doing Business in China Report, 2008

⁷⁰⁸ Guthrie, 1999

⁷⁰⁹ Fang, 1999; Shi & Westwood, 2000; Kivela & Leung, 2005

⁷¹⁰ Fang, 1999

⁷¹¹ Shi & Westwood, 2000

⁷¹² Fang, 1999

contratos se uniformizaram na nova lei do contrato, que adicionalmente eliminou quaisquer requisitos em termos de conteúdo, pelo que as partes são hoje livres de redigir o contrato como entenderem. Este facto acaba por dar mais relevância aos advogados, por causa da terminologia e fraseamento do contrato, que seguramente já não encontrará tantas dificuldades retóricas.

Finalmente, as partes podem escolher livremente a lei que governará o contrato, bem como os seus mecanismos de protecção. No que diz respeito a estes, é possível que a arbitragem seja hoje o meio mais privilegiado de resolução de conflitos, talvez mais para evitar que uma solução legal vá parar ao sistema judicial chinês, do que propriamente por uma previsão de conflito, já que com a orientação para a construção de uma relação entre as partes, é possível que tentem antes resolver os conflitos amigavelmente. É possível que no futuro desapareça o receio de que a questão vá parar aos tribunais chineses, mas isso vai da confiança transmitida pelo sistema judicial, em termos de interpretação das leis e competência dos seus profissionais. Seria interessante saber, por exemplo, se Taiwan e Hong Kong continuam a não incluir cláusulas de arbitragem nos contratos com a RPC.⁷¹³

4. Seguimento dos Resultados

As condições particulares da RPC, que justificavam a quebra de contratos e a renegociação, parecem ter desaparecido. Os contratos já não são assinados sem estudar a viabilidade do projecto, nem a lei permite que se dissolvam com base em argumentos de serem desfavoráveis para a RPC. A Lei do Contrato Uniforme (1999) contempla que, na ausência de um documento legal, se uma parte já age conforme as obrigações essenciais de um contrato, e a outra parte o aceita, o contrato tem valor efectivo.⁷¹⁴ Os chineses reconhecem a necessidade dos contratos, não apenas como um requisito exigido pelos seus parceiros, mas já como um mecanismo de protecção dos seus direitos e propriedades. As constantes oscilações de poder e o carácter experimentalista da reforma deixaram de ser a fonte principal da alteração das circunstâncias, que justificariam a renegociação do contrato. A redacção dos contratos já não constituirá um motivo para recusar ou dificultar a sua aprovação. Embora as autoridades possam continuar a interpretar a lei, também é verdade que o grau de dificuldade da tarefa tende a aumentar, dado que as leis devem ser claras, publicitadas e a sua aplicação uniforme

⁷¹³ Guthrie, 1999

⁷¹⁴ Zhao, 2000

por todo o país. Os estrangeiros também se tornaram mais sensíveis quanto aos assuntos passíveis de celeuma numa fase de implementação, o que diminuiu a possibilidade de brechas no contrato.

No entanto, ainda hoje a negociação não termina quando se assina o contrato, o qual pode carecer de renegociação por força de alteração das circunstâncias. E este comportamento pode ser observado em qualquer parte do mundo, motivo pelo qual a construção de uma relação passou a ser uma necessidade mundial, já que, como advogam os especialistas em negociações internacionais, para evitar processos legais desagradáveis, os parceiros devem manter os canais de comunicação entre si abertos, porque nada é tão simples quanto parece.⁷¹⁵ Ao que parece, um dos assuntos em constante renegociação em operações de compra e venda são os preços, normalmente por iniciativa chinesa.⁷¹⁶

⁷¹⁵ “The Four Phases of the Negotiation Process”, descarregado do site www.negotiations.com em 18/08/08.

⁷¹⁶ Conforme nos comentaram alguns empresários portugueses

CONCLUSÃO

O primeiro objectivo traçado para este estudo era concentrar-nos exclusivamente nos comportamentos e processos chineses nas negociações, distinguindo-os dos pertencentes a uma esfera mais privada. Isso implicava não utilizar cenas quotidianas para justificar certas afirmações à mesa das negociações, e não entrar em considerações sobre se um valor se aplicaria mais na esfera privada ou nos negócios. Nesse sentido, pensamos ter cumprido o nosso primeiro objectivo. Na Parte I, cingimo-nos às mudanças que pudessem ter impacto na cultura empresarial, e não tanto na vida privada. Na Parte II, cingimo-nos a exemplos encontrados à mesa das negociações. No entanto, esta abordagem tem limitações. Primeiro, no início das reformas, a organização económica em *danwei* (unidades de trabalho) implicava que a vida privada se confundisse com a profissional, e isso eventualmente reflectiu-se à mesa das negociações. Um exemplo é que os oficiais de governo pediam aos estrangeiros com quem negociavam para patrocinar a educação dos seus filhos no estrangeiro. Actualmente, a separação entre vida profissional e pessoal é mais clara.⁷¹⁷ Segundo, ainda que alguns estudos sobre cultura empresarial chinesa identifiquem claramente quando se estão a referir a práticas da esfera privada e da esfera profissional, outros não, o que nos leva a deduzir que se referem à esfera profissional. Um exemplo é a predilecção chinesa pela mediação como forma de resolução de conflitos. Alguns autores mencionam que é maioritariamente utilizada para resolução de disputas privadas,⁷¹⁸ enquanto outros, num contexto de resolução de conflitos entre parceiros ou de quebra de contrato, se referem ao método como o preferido dos chineses, sem mais considerações.⁷¹⁹ Assim, podemos ter incluído no nosso estudo informação que, na realidade, não diz respeito à esfera profissional.

O segundo objectivo era tentar dissipar um pouco da névoa de mistério que envolve a cultura empresarial chinesa, e, por conseguinte, as negociações, graças às generalizações que se produzem à sua volta. Vimos que as generalizações simplificam o estudo e a comparação de culturas empresariais nacionais, mas, ao excluir as variações individuais, regionais, sectoriais e geracionais, não constituem conclusões, mas antes introduções,⁷²⁰ que podem gerar problemas de entendimento, se não se for capaz de sair da generalização para ver a realidade única do parceiro, que pode até nem exhibir

⁷¹⁷ Punnet & Zhao, 1992

⁷¹⁸ Ambler & Witzel, 2001; Trigo, 2006

⁷¹⁹ Goh, 1996

⁷²⁰ Wong & Stone, 1998

qualquer traço da dita cultura nacional.⁷²¹ Assim, propusemo-nos considerar a complexidade chinesa a vários níveis e desmistificar algumas das singularidades que lhe são atribuídas, objectivo que consideramos cumprido.

A RPC apresenta dois tipos de complexidade: 1. a 'crua', uma função do número de elementos num sistema e o número de conexões entre esses elementos, que caracterizam os contextos macroambientais; e 2. a 'efectiva', a que deriva da irregularidade e imprevisibilidade de um sistema, e que se encontra na ambiguidade das leis e da sua interpretação, na indefinição dos direitos de propriedade, e na ausência de transparência.⁷²² No início da reforma, ambas representavam grandes dificuldades, tanto para os chineses, como para os homens de negócios estrangeiros, o que se reflectia à mesa das negociações. Alguns exemplos são a dificuldade em identificar a fonte de autoridade, a falta de autonomia, que obrigava a reunir consenso interno entre uma panóplia de agências governamentais, antes de se apresentar uma proposta ou tomar uma decisão, e a existência de *neibu* (regulamentos internos) para justificar certos requisitos ou exigências. À medida que as políticas de reforma e abertura se consolidavam, principalmente a partir de finais século passado, começou a ser mais fácil lidar com a complexidade chinesa. A reforma político-administrativa separou o Estado das empresas, diminuiu o número de agências governamentais, clarificou as suas funções, simplificou e uniformizou os processos. As obrigações derivadas da integração no mundo global, bem como a necessidade de abranger novas realidades económicas, como uma economia de mercado e um sector privado, estimularam o desenvolvimento de um sistema e uma cultura legal, que privilegiam as leis claras e transparentes e a protecção dos direitos de propriedade. Por outro lado, a complexidade não diminuiu, uma vez que o contexto macroambiental e cultural chinês se diversificou e, em alguns casos, a descentralização do poder para as regiões ainda representa uma barreira para a implementação uniforme das leis nacionais.⁷²³ De facto, os chineses deixaram de ser uma massa unificada pelo controlo do PCC, para começarem a distinguir-se entre si, em termos geracionais, regionais e empresariais.

Esta diversidade só por si já questiona a singularidade chinesa. Considerando que a China tem cerca de uma vintena de províncias, cada uma com o tamanho e população de um país europeu, empresas de vários tipos, e várias gerações com experiências educacionais, profissionais e pessoais diferentes, as combinações são infinitas, bem como as singularidades. Embora exista quem defenda que a gestão dos paradoxos é o

⁷²¹ Goh, 1996

⁷²² Child, 2000

⁷²³ Ver *Doing Business in China Report*, 2008, World Bank

traço mais singular da China, até um país pequeno como Portugal tem uma população que não pensa nem age da mesma forma, e um mesmo indivíduo pode variar o seu comportamento em função das situações. Adicionalmente, os comportamentos e processos que são normalmente atribuídos aos chineses também se podem encontrar noutras partes do mundo. Muitos negociadores ocidentais utilizam as mesmas tácticas de negociação, mudam as equipas, escondem as suas motivações pessoais e empresariais dos estranhos, confrontam parceiros com as ofertas da concorrência.⁷²⁴ Finalmente, muito do carácter singular da China, em particular o destacado nos primeiros estudos sobre negociações de projectos mais complexos, provavelmente nem teria sido notado se os homens de negócios estrangeiros se tivessem preparado para o que iam encontrar, nomeadamente, um país recentemente saído do isolamento, com um sistema de organização política que se misturava com a organização económica, social e cultural. Não será por acaso que os estudos sobre negociações de compras e vendas, logo no início das reformas, tendem a ressaltar a semelhança entre a forma de negociar dos chineses e dos estrangeiros, minimizando as diferenças.

O terceiro objectivo deste estudo era relativizar o papel da cultura tradicional na cultura de negócios chinesa, e consequentemente, nas negociações, nomeadamente o Neo-Confucionismo. Os princípios fundamentais desta teoria são a ética moral como reguladora da sociedade (vs. sistema legal); a orientação para a família e *guanxi* (relações interpessoais); a obediência à autoridade em termos de senioridade e ranking social e hierárquico; a busca de harmonia, e; o conceito de face. Muitos destes princípios foram identificados nos negociadores chineses do início das reformas, especialmente na negociação de projectos de negócios mais complexos, nos quais não havia experiência anterior. No entanto, aquela teoria dificilmente podia estar na base da cultura empresarial chinesa, porque não constituía apanágio do povo, despromovia a classe empresarial, e tem sido manipulada conforme as necessidades (umas vezes foi filosofia dominante, outras negligenciada, e outras ainda severamente atacada). O que explica a continuidade daqueles princípios é o facto das culturas nascerem como respostas ao ambiente, o qual na China permaneceu praticamente imutável até ao início das reformas, marcado pela incerteza, falta de protecção social e legal e a arbitrariedade de uma elite governante, privilegiando o desenvolvimento de uma cultura: 1. relacional, centrada na família/grupo e nos relacionamentos pessoais como mecanismos de protecção, em oposição a uma cultura legal, até porque não existia sistema legal; 2. de obediência forçada a uma elite mais forte; 3. de vergonha, em que a aversão a conflitos e a face não eram mais que

⁷²⁴ Macleod, 1988; Chen, 1995; Kivela & Leung, 2005

mecanismos que evitavam atrair demasiada atenção sobre o indivíduo. Assim, a cultura empresarial chinesa é pragmática, respondendo sobretudo ao contexto macroambiental. Apesar das componentes objectiva e subjectiva da cultura empresarial chinesa trabalharem juntas para proporcionar um melhor entendimento desta, existe sempre uma razão objectiva para a existência de um determinado valor. Prova disso é que, à medida que o contexto foi evoluindo, surgiram novos valores, como o empreendedorismo assente na individualidade, ou a diminuição do uso de *guanxi* (suplantada pelos mecanismos de mercado), em especial nos novos actores económicos. O facto do sector privado exibir alguns valores mais tradicionais (ex. *guanxi*) não contradiz o pragmatismo da cultura empresarial chinesa como resposta ao contexto macroambiental, ao contrário, reafirma-o, porque esse suposto tradicionalismo derivou da ausência de um enquadramento legal sólido para o sector privado. Adicionalmente, muitos autores têm alertado para as diferenças entre as comunidades de emigrantes chinesas e a RPC, apesar de supostamente partilharem uma tradição cultural, o que se explica pelos diferentes contextos macroambientais em que se desenvolveram.⁷²⁵

No que diz respeito aos estratagemas, vimos que esta filosofia militar tem sido constantemente adaptada, conforme o propósito que serve, e tem servido muitos, tanto político-militares, como comerciais. Mesmo no estudo das negociações chinesas, vimos como uma mesma estratégia pode justificar diversos comportamentos. Um exemplo é a “relaxa e deixa que o adversário se canse”, que justifica simultaneamente as predilecções chinesas de conduzir as negociações na China e de pretenderem que os parceiros estrangeiros apresentem primeiro as suas propostas. Apesar de alguns autores defenderem que o uso de estratagemas pelos chineses é aceitável no seu quadro ético, a verdade é que surgem sempre como exemplos de um comportamento polémico, associado a técnicas de guerrilha tão apreciadas pelos oficiais de governo comunistas, que conduziam as negociações comerciais internacionais nos primeiros tempos da reforma. Apesar das tácticas serem utilizadas no ocidente, não constam da lista de melhores práticas nos negócios, pelo que se os chineses hoje seguem as convenções internacionais, a herança de Sunzi poderá cingir-se a um bom planeamento das negociações, que também é ensinado por outras teorias estrangeiras e pela experiência.

Finalmente, as superstições foram abolidas durante os primeiros 30 anos da RPC, pelo que terão perdido muito do seu valor. Possivelmente, o impacto da superstição nos negócios será um fenómeno localizado geograficamente no Sul da China, por influência

⁷²⁵ Guthrie, 1999

de Taiwan e Hong Kong. Por outro lado, mesmo que alguns chineses considerem, por exemplo, os dias mais auspiciosos para assinar um contrato, duvidamos que o admitam.

O quarto e principal objectivo deste estudo era identificar as possíveis alterações nos comportamentos e processos da negociação chinesa durante o período da reforma, e simultaneamente verificar se prevalece a homogeneização ou a adaptação cultural nas mudanças assinaladas. Na ausência de estudos sobre a evolução das negociações chinesas, optámos por um método dedutivo. Primeiro, com base em estudos realizados sensivelmente entre 1978 e 1998, caracterizámos a negociação chinesa, numa perspectiva de faseamento, e fundamentámo-la com as características do contexto macroambiental e cultural. De seguida, com base nas alterações verificadas no contexto macroambiental e cultural, em particular nos últimos 10 anos, deduzimos um novo retrato da negociação chinesa, construindo novas hipóteses mais abrangentes sobre a negociação chinesa, não só considerando a evolução das negociações de projectos na China, como também introduzindo a negociação chinesa além fronteiras, sobre a qual não existem estudos. Consideramos que esta é a maior contribuição deste trabalho, embora tenha um carácter meramente exploratório, que esperamos possa vir a ser testado num estudo empírico.

Vimos que o tema da homogeneização ou da adaptação acaba por ser uma falsa questão, já que ambas pressupõem a mudança, embora a ritmos e com intensidades distintas. A primeira contempla uma uniformização de valores e comportamentos nos negócios, que será tanto mais rápida quanto maior o nível de desenvolvimento. A segunda pressupõe uma mudança mais lenta, que dá ares de continuidade, assente nos valores tradicionais que se vão mantendo, e nos novos que apenas entram porque a cultura tradicional prévia permite a sua inserção. Não há dúvida de que a China mudou bastante desde 1978, e fê-lo a diferentes ritmos e intensidades, dado o carácter experimental e gradual das políticas de reforma e abertura, pelo que existirá um pouco de ambas as correntes de mudança, dependendo dos sectores (uns abriram mais cedo que outros), das gerações (as mais jovens cresceram em simultâneo com a integração da China no mundo), das regiões (algumas exibem traços tradicionais, como a etiqueta, enquanto outras não). Por outro lado, a homogeneização poderá ser o culminar de um processo de adaptação cultural, não só da China como do resto do mundo. Em certos aspectos, por pressão externa ou iniciativa interna, a China adoptou teorias e ferramentas ocidentais em vez de desenvolver as suas, por exemplo, o sistema contabilístico e legal, para poder integrar-se mais rapidamente no mundo global. Por outro lado, vimos que existe alguma continuidade, por exemplo, na importância de construção de uma relação

entre os parceiros, na orientação para o bem do grupo, e na renegociação dos contratos por força de alteração das circunstâncias, resultantes em parte da sua adopção pelo resto do mundo. Finalmente, com o recente movimento de globalização das empresas chinesas, estas estão a entrar em contacto com outras culturas diferentes, na Europa de Leste, na América Latina e em África, e a produzir uma nova espécie de negociador, que não pode conhecer todas as idiossincrasias de todos os países do mundo, e comunica através de vários meios, pelo que a necessidade de uma linguagem comum se impõe cada vez mais.

No âmbito deste último objectivo, definimos algumas questões, às quais respondemos em seguida.

I. As negociações chinesas na actualidade processam-se de forma diferente das negociações chinesas do início das reformas? A resposta a esta pergunta depende de uma série de factores, nomeadamente do tipo de empresa (ex. nas EPE poderá dar-se menos valor à etiqueta que nas JV),⁷²⁶ do sector económico (ex. projectos na categoria de restritos no catálogo de IDE poderão implicar maior envolvimento das autoridades), da região (ex. mais eventos de socialização nas zonas interiores). Contudo, de uma forma genérica, pensamos que há mudanças. Em alguns aspectos, poderão ser subtis, por exemplo, a renegociação dos contratos por força de alteração das circunstâncias, que se mantém, embora já não por arbitrariedade das autoridades ou falta de valor dos contratos. De igual modo, o processo continuará a dividir-se em quatro fases, embora em cada uma dela se tenha verificado algumas alterações, e na negociação de projectos a implementar fora da China as formalidades possam variar. Noutros aspectos, pensamos que as mudanças serão mais claras: 1. diversificação das formas de identificação e contacto com parceiros, com diminuição do uso de intermediários; 2. definição conjunta da agenda; 3. negociações fora da China; 4. equipas menos numerosas, melhor preparadas, coordenadas e estáveis; 5. menos tempo para socialização (pelo menos nas zonas mais desenvolvidas); 6. iniciativa de apresentação da primeira proposta (pelo menos em projectos de globalização das empresas chinesas); 7. menor presença das autoridades; 8. acordo inicial sobre princípios comuns com carácter menos vinculativo; 9. menor duração das negociações; 10. abordagem sequencial dos assuntos em discussão; 11. menor probabilidade de utilização de certas tácticas de persuasão.

II. O comportamento dos negociadores chineses da actualidade distingue-se do comportamento dos negociadores chineses do início das reformas? A resposta a esta

⁷²⁶ Shi, 2001

pergunta depende de uma série de factores, nomeadamente geracionais, empresariais, sectoriais, regionais e de tipo de projecto, como exemplifica a tabela seguinte.

Tabela VII: Tipologia dos Negociadores Chineses da Actualidade

Tradicionais	Híbridos	Modernos
Regiões interiores Idade mais avançada Conservadores	Regiões Costeiras Meia-idade Adaptativos	Regiões Costeiras Jovens Cosmopolitas

Fonte: Lee (2003)

No entanto, de uma maneira geral, poder-se-á dizer que os negociadores actuais são: 1. mais competentes, autónomos e responsáveis, com conhecimentos de produtos, tecnologias, conceitos de gestão e mecanismos de mercado, mais directos, capacitados para tomar decisões sem recorrer a níveis hierárquicos superiores, e com mais sensibilidade quanto a uma cultura legal racional; 2. menos burocratizados, não só porque haverá menos interferência das autoridades, mas também porque a própria burocracia caminha para uma tecnocracia, composta por oficiais mais jovens, com melhor educação e funções definidas; 3. seguidores das convenções internacionais, principalmente quando lidam com estrangeiros.

III. As negociações chinesas na actualidade processam-se de forma diferente de uma negociação em qualquer outra parte do mundo? Deparamo-nos com algumas dificuldades para responder a esta questão: 1. este estudo não assenta na comparação directa de culturas empresariais e de negociações de diferentes culturas, embora teça algumas considerações sobre elementos comuns entre a RPC e o resto do mundo de uma forma genérica, como referimos quando tocámos o tema da singularidade; 2. tal como a China é imensa, o mundo também o é, e os estudos sobre negociação chinesa são bastante circunscritos geográfica e culturalmente, centrando-se em países ocidentais. Vimos que a RPC deixou de ser um mero recipiente de IDE para passar a ser emissor de IDE, encontrando-se à mesa das negociações com outros PED de África, América Latina, Médio Oriente e Europa de Leste, mas não existem estudos sobre negociações comerciais com aquelas culturas. De uma forma genérica, haverá diferenças em termos de formalidades, principalmente num projecto mais complexo, porque cada país tem as suas, o que pode influenciar a duração das negociações. Outra diferença poderá ser o grau de intervenção das autoridades locais de cada país. Contudo, certos elementos do processo podem ser semelhantes: 1. mesmas formas de identificação e

contacto com parceiros; 2. definição conjunta da agenda; 3. equipas pequenas, preparadas e coordenadas, com a presença de contabilistas e advogados; 4. definição de princípios comuns e objectivos compatíveis; 5. uso das mesmas tácticas de persuasão; 6. renegociação de contratos com base na alteração das circunstâncias.

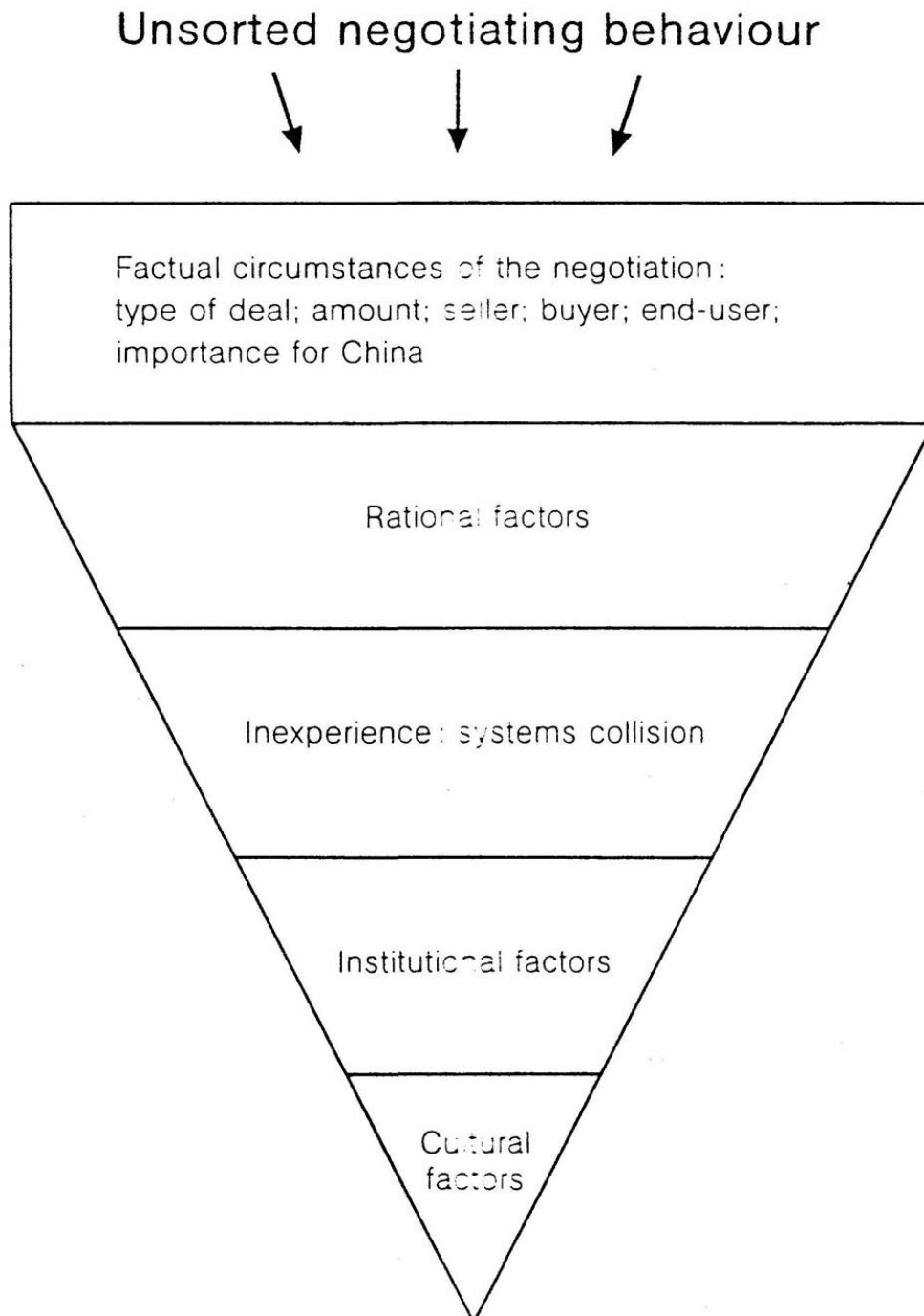
IV. O comportamento dos negociadores chineses da actualidade distingue-se do comportamento dos negociadores do resto do mundo? Aqui deparamo-nos com as mesmas dificuldades apontadas na questão anterior, o facto de não termos comparado culturas, e a limitação geográfica e cultural dos estudos sobre negociação chinesa. Adicionalmente, no que toca a negociadores, devemos considerar uma série de variáveis organizacionais, nacionais, profissionais / sectoriais e individuais, que podem influenciar o seu comportamento. Alguns autores consideram que os negociadores chineses mais modernos, pela sua experiência e exposição ao exterior, estarão mais ocidentalizados, ou pelo menos mais sensibilizados para a diferença cultural, e como tal, tendem a seguir as convenções internacionais, principalmente quando lidam com estrangeiros.⁷²⁷ Esta sensibilidade cultural também pode significar que os chineses negoceiam de maneira diferente com negociadores de outras culturas,⁷²⁸ por exemplo, as dos PED, com quem negoceiam actualmente os seus projectos de globalização. Contudo, poderão existir alguns traços comuns que unem dois parceiros diferentes à mesa das negociações: 1. orientação para objectivos empresariais, como o lucro, a expansão de mercado, a diversificação de fontes de recursos, a diminuição do risco competitivo; 2. a necessidade de construir uma relação com o parceiro, num ambiente global cada vez mais competitivo.

⁷²⁷ Bucknall, 1994; Shi & Westwood, 2000; Sheer & Chen, 2003

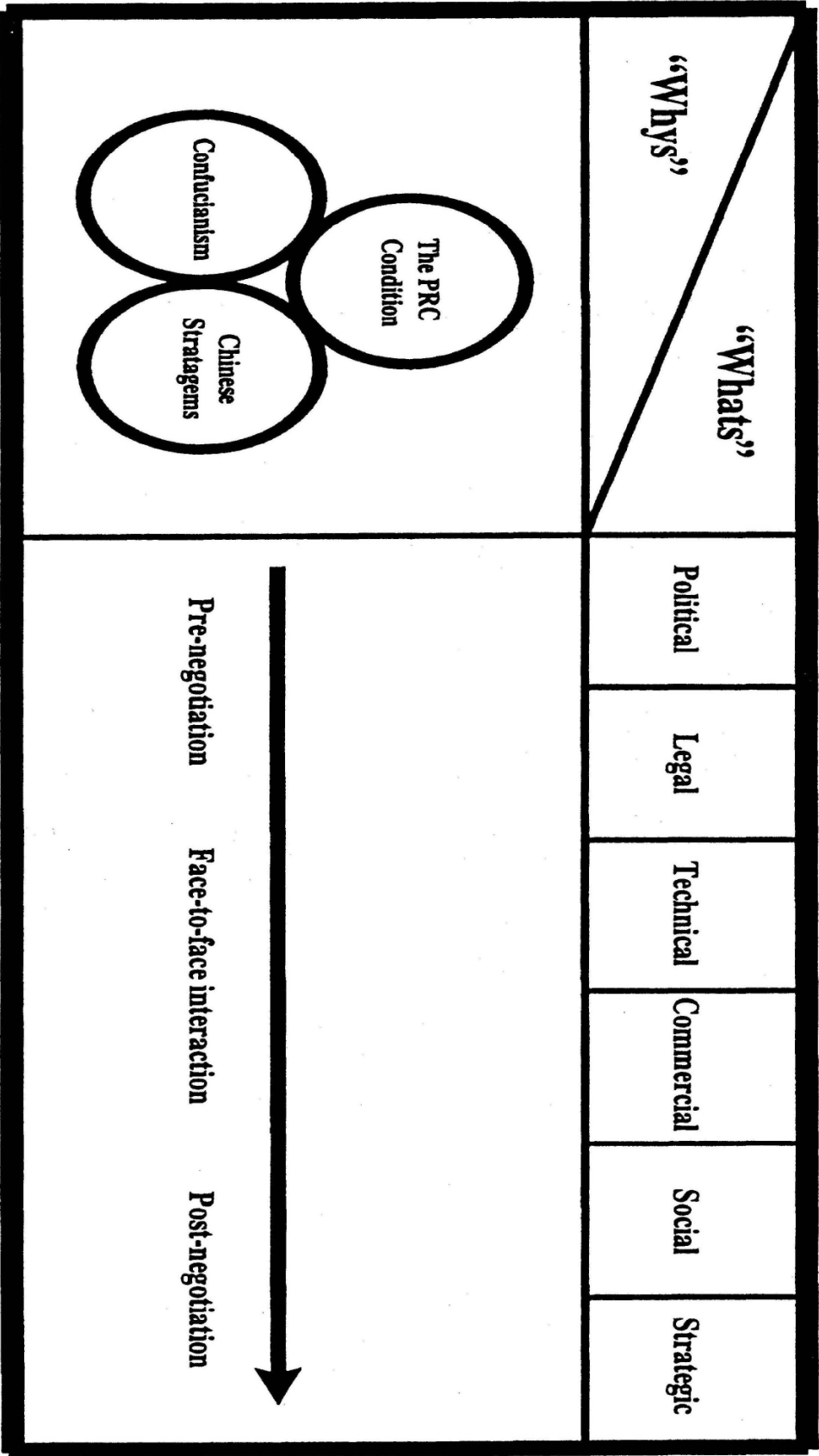
⁷²⁸ Fang, 1999

ANEXOS

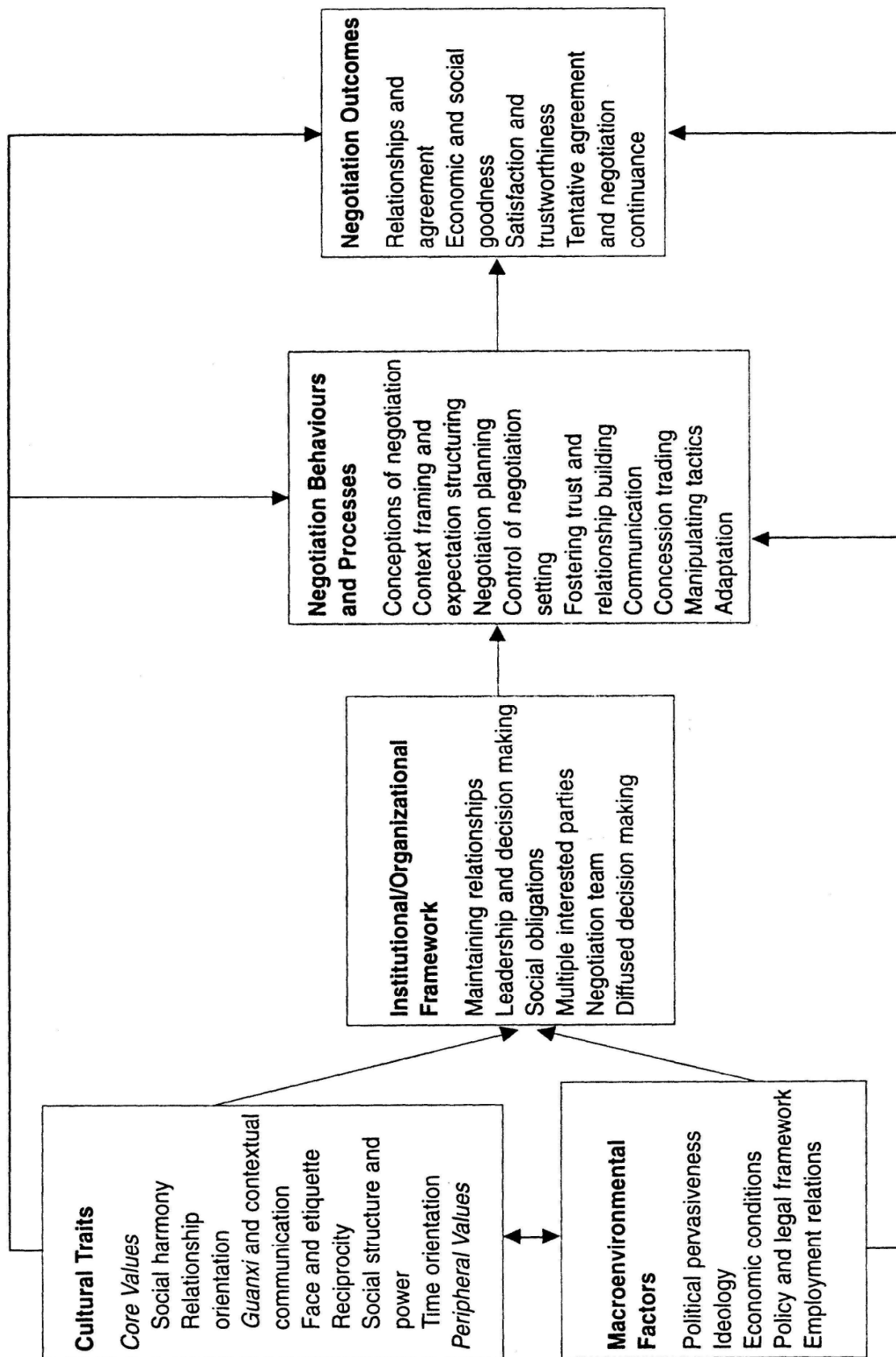
Anexo I: Modelos Endógenos de Negociação Chinesa



Fonte: Knutsson (1986)



Fonte: Fang (1999)



Fonte: Shi & Westwood (2000)

BIBLIOGRAFIA

- Abramson, Neil R; Ai, Janet X. (1996). You get what you expect in China. In *Business Quarterly*, Vol. 61(2), Winter, pp.36-43. London: University of Western Ontario, School of Business Administration
- Adler, N.J, Brahm, R, Graham, J.L, (1992). Strategy implementation: a comparison of face-to-face negotiations in the People's Republic of China and the United States. *Strategic Management Journal*, 13, 449-66.
- Agndal, Henrik (2007). Current trends in business negotiation research: An overview of articles published 1996-2005. SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration, No 2007:003, February, 2007. Stockholm School of Economics
- Ahlstrom, David (2000). Navigating China's Changing Economy: Strategies for Private Firms. *Business Horizons*, issue Jan, 2000 in find articles.com
- Allison, John R; Lin, Lianlian (1999). The Evolution of Chinese Attitudes Toward Property Rights in Invention and Discovery. Paper series of Social Science Research Network (SSRN), NY, USA, retirado do site <http://ssrn.com/abstract=222539>
- Alston, Jon P.; He, Yong Xin (1997). Business Guide to Modern China. Michigan, USA: Michigan State University Press
- Ambler, Tim; Witzel, Morgen (2000). Doing Business in China. London/New York: Routledge
- Backman, Michael (1999). Asian Eclipse: Exposing the Dark Side of Business in Asia. Singapore: John Wiley & Sons (Asia) Ltd
- Banthin, Joanna; Stelzer, Leigh (1989). 'Opening' China: Negotiation Strategies When East Meets West , *The Mid - Atlantic Journal of Business*, Volume 25, Number 2 & 3, December 1988 January 1989; ABI/INFORM Global
- Bazerman, Max H. (2000). Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 2000, in findarticles.com
- Beamer, Linda (1998). L.A. Silks: Negotiating to Conduct Business in China. In *Business Communication Quarterly*, Vol. 61(1) March, pp. 56-83. New York, USA:Association for Business Communication
- Beamer, Linda (2003). Directness in Chineses Business Correspondence of the Nineteenth Century. In *Journal of Business and Technical Communication*, vol.17 (2), pp. 201-237
- Becker, Jasper (1999). Fortune at China's Fingertips. *South China Morning Post Saturday Review*, August 28:1.
- Benet-Martinez, Veronica; Leu, Janxin; Lee, Fiona; Morris, Michael W. (2002). Negotiating Biculturalism: Cultural Frame Switching in Biculturals with Oppositional Versus Compatible Cultural Identities. In *Jornal of Cross Cultural Psychology*, vol. 33 (5).
- Bergman, Charlie et al. (1995). Working with China Series: Negotiating, produced by ITRI, Intercultural Training Resources, Inc., [S.l : s.n.], c1995. Videos n. 3, 4, 5.

- Berton, Peter (1999). Japanese, Chinese, and Soviet/Russian negotiators: an analytic framework. in Berton, Peter; Kimura, Hiroshi and Zartman, I. William (eds.). *International Negotiation: Actors, Structure/process, Values*, pp. 91-121. New York, USA: St. Martin's Press
- Blackman, Carolyn (1997). *Negotiating China: Case Studies and Strategies*. Allen & Unwin, St. Leonards
- Blackman, Carolyn (1998). Chinese negotiation strategies and western counterstrategies, in *International Management in China: Cross Cultural Issues*, Ed. Jan Selmer, London, Routledge Advances in Asia Pacific Business, pp 223-240
- Blackman, Carolyn (2000). *China Business: The rules of the game*. St. Leonards, NSW: Allen & Unwin
- Boisot, Max; Child, John (1996). From fiefs to clans and network capitalism: Explaining China's emerging economic order. In *Administrative Science Quarterly*; Vol. 41(4), December, pp. 600-628. Ithaca: Graduate School of Business and Public Administration, Cornell University
- Bond, Michael H. ed. (1986). *The Handbook of Chinese Psychology*: Hong Kong: Oxford University Press
- Bond, Michael Harris (1991). *Beyond the Chinese Face: Insights from Psychology*. Hong Kong: Oxford University Press.
- Brahm, Lawrence. (1995). *Negotiating in China: 36 Strategies*. Singapore: Reed Academic Publishing Asia
- Brahm, Lawrence J. Eds. (2002). *China After WTO*. Beijing: China Intercontinental Press
- Brahm, Lawrence; Li, Dao Ran (1996). *The Business Guide to China*. Nage China Investments, Ltd. Singapore: Butterworth-Heinemann, Asia
- Brunner, James A.; Koh, Anthony C. (1993). Negotiations in the People's Republic of China: An Empirical Survey of American and Chinese Negotiators' Perceptions and Practices. in Kaynak, Erdener (ed.). *The Global Business: Four Key Marketing Strategies*: pp. 343-365. Binghampton, NY: Haworth Press, Inc.
- Bucknall, Kevin B. (1994). *Kevin B. Bucknall's Cultural Guide to Doing Business in China*. Oxford: Butterworth-Heinemann, Ltd
- Bucknall, Kevin B. (1997). Why China has done better than Russia since 1989. In *International Journal of Social Economics*, Vol. 24, No. 7-8-9, pp. 1023-1037. MCB University Press
- Bucknall, Kevin B. (1999). *Chinese Business Etiquette and Culture*. Pp. 66-102. Raleigh, NC: Boson Books
- Buoye et al. Thomas (2002). *China: Adapting the Past, Confronting the Future*. Ann Arbor: Center for Chinese Studies. ISBN: 0-89264-156-8
- Burns, John P. (1999). The People's Republic of China at 50: National Political Reform. In *The People's Republic of China After 50 Years*, eds Richard Louis Edmonds, UK / USA: Oxford University Press.
- Business Week Online (2000). *China's Young Visionaries*, 11 October

- Buttery, E Alan; Leung, T.K.P. (1998). The difference between Chinese and Western Negotiations, *European Journal of Marketing*, Volume 32 No. 3
- Cardon, Peter W.; Scott, James Calvert (2003). Chinese Business Face: Communication Behaviors and Teaching Approaches. In *Business Communication Quarterly*, vol. 66 (9)
- Chang, Lieh-Ching (2002). Cross-cultural differences in styles of negotiation between North Americans (U.S.) and Chinese. In *Journal of American Academy of Business*, Cambridge. Hollywood: Mar 2002. Vol. 1(2) pg. 179, 9 pgs
- Chang, Lieh-Ching (2003). An examination of cross-cultural negotiation: Using Hofstede framework. In *Journal of American Academy of Business*, vol. 2 (2), pp.567. Cambridge; ABI/INFORM Global
- Chen, Derong; Faure. Guy-Olivier (1995). "When Chinese Companies Negotiate with their Government," *Organization Studies*, vol. 16 (1), 27–54.
- Chen, Min (1995). *Asian Management Systems*. UK: Routledge
- Chen, Min; Pan, Winston (1993). *Understanding the Process of Doing Business in China, Taiwan and Hong Kong: a Guide for International Executives*. USA: The Edwin Mellen Press
- Chen, Ming Jer (2001). *Inside Chinese business: a guide for managers worldwide*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Cheung, Gordon W.; Chow, Irene Hau-Siu (1999). Subcultures in Greater China: A Comparison of Managerial Values in The Peoples Republic of China, Hong Kong and Taiwan. In *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 6 (3), pp. 369-387
- Chi, Fulin (2005). 2005, a Year of Reform for China. Evaluation Report on China's Reform. Research papers of The China Institute for Reform and Development (CIRD) 2005
- Child, John (1994). *Management in China During the Age of Reform*. Cambridge University Press, Cambridge
- Child, J. (2000). Management and Organizations in China: Key Trends and Issues. In J.T. Li, Anne S. Tsui and Elizabeth Weldon (eds.). *Management and Organizations in the Chinese Context*, pp. 33-62. New York: Macmillan.
- Child, J.; Chung, Leanne; Davies, Howard; Ng, Sek Hong (2000a). *Managing Business in China. Hong Kong*. General Chamber of Commerce
- Child, J.; Markoczy, Livia; Cheung, Tony (1994). Managerial Adaptation in Chinese and Hungarian Strategic Alliances with Culturally Distinct Foreign Partners. In *Advances in Chinese Industrial Studies*, eds Nigel Campbell and Sally Stewart, vol. IV, pp 211-231. JAI Press Inc.
- Child, John; McGrath, Rita Gunther (2001). Organizations unfettered: Organizational form in an information-intensive economy. In *Academy of Management Journal*, Vol. 44 (6), December, pp. 1135-1148. Briarcliff Manor: Academy of Management
- Child, John; Yan, Yanni (2001). National and transnational effects in international business: Indications from Sino-foreign joint ventures. In *Management International Review*, Vol. 41(1), First Quarter, pp. 53-75, Wiesbaden:Betriebswirtschaftlicher Verlag

- Child, J.; Yuan Lu (1995). *Management Issues in China: Volume 2: International enterprises*. Routledge; 1st edition
- Chu, Chin- Ning (1988). *The Chinese Mind Game*. OR: AMC Publishing
- Chu, Chin- Ning (1991). *The Asian Min Game*. OR: AMC Publishing
- Cohen, Andy (1996). Getting to yes, Chinese-style, in *Sales and Marketing Management*. New York: Jul 1996. Vol. 148, Iss. 7; pg. 44, 2 pgs
- Crane, George T. (1996). 'Special Things in Special Ways': National Economic Identity and China's Special Economic Zones. In *Chinese Nationalism*, Eds Jonathan Unger. New Yor: M.E. Sharpe, Inc.
- Daniels, John D.; Radebaugh, Lee H. (1998). *International Business: Environments and Operations*. USA: Addison Wesley Longman Inc.
- De Keijzer, Arne J. (1992). *China : business strategies for the '90s*. Berkeley, California, USA: Pacific View Press
- De Mente, Boye Lafayette (1996). *Chinese Etiquette & Ethics in Business*. 2nd. Edition. Chicago, IL., USA: NTC Business Books.
- De Pauw, John W. (1981). *U.S.-Chinese Trade Negotiations*. New York, USA: Praeger Publishers
- Deshpande, Ashwini (1996). The Role of Foreign Capital in Chinese Reforms: A Survey. In *China Report*, vol. 32 (3), pp. 295-328. Sage Publications
- Deverge, M. (1986). Negotiating with the Chinese. *Euro-Asia Business Review*, 5, 1, 34-6.
- Ding, Daniel D. (2006). An IndirectStyle in Business Communication. In *Journal of Business and Technical Communication*, vol.20 (1), pp. 87-100
- Dong Ke-Yong, Yang Hong-Shan (2007). Achievements and Tendencies of Administrative Reform in China. In *Journal of US-China Public Administration*, Volume 4, No.1 (Serial No.26), ISSN1548-6591, USA
- Duckett, Jane (2001). Bureaucrats in business Chinese style: the lessons of market reform and state entrepreneurialism in the People's Republic of China. In *World Development*, 29 (1), 23-37. Elsevier Science Ltd.
- Eiteman, D.K (1990) American executives' perceptions of negotiating joint ventures with the people's Republic of China: lessons learned. In *Columbia Journal of World Business*, Winter, 59-67.
- Elashmawi, Farid (2001). *Competing globally: mastering multicultural management and negotiations*. Boston: ; Butterworth-Heinemann
- Engardio, Peter (1995). China: Move Over Karl Marx – Here Comes Confucius. In *Business Week*, May 29, pp. 27, The Netherlands: Macgraw Hill Companies. ISSN 0007-7135
- Engholm, Christopher (1994). *Doing Business in Asia's Booming "China Triangle"*. Englewood Cliffs, NY, USA: Prentice Hall, Inc.
- Fan, Ying (2000). A classification of Chinese culture, in *Cross Cultural Management*; Volume 7 No. 2; 2000
- Fang, Tony (1999). *Chinese business negotiating style*. Sage Publications, Thousand Oaks

- Fang, Tony (2003). A Critique of Hofstede's Fifth National Culture Dimension. In *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 3 (3), pp. 347-368
- Faure, Guy-Olivier (1999). The Cultural Dimension of Negotiation: The Chinese Case. in *Group Decision and Negotiation*, vol. 8 n. 3
- Faure, Guy-Olivier (2000). Cultural Aspects of International Negotiation. In Berton, Peter; Kimura, Hiroshi and Zartman, I. William (eds.). *International Negotiation: Actors, Structure/process, Values*: 1-7. New York: St. Martin's Press
- Faure, Guy-Olivier; Fang, Tony (2008). Changing Chinese Values: Keeping up with Paradoxes. In *International Business Review*, vol. 17 (2), pp. 192. Elsevier Ltd. Retirado do site da CEIBS (Media Centre / Media Coverage / Press Clippings)
- Ferraro, Garry (2001). *Cultural Anthropology, an applied perspective*, 4th edition, Wadsworth Division of Thomson Learning, Inc. USA, Belmont CA
- Fewsmith, Joseph (2001). The Political and Social Implications of China's Accession to the WTO. In *The China Quarterly*, vol. 167, September, pp. 573-591, UK: Cambridge University Press
- Ford, John B.; LaTour, Michael S.; Vitell, Scott J. and French, Warren A. (1997). Moral Judgement and Market Negotiations: a Comparison of Chinese and American Managers. In *Journal of International Marketing*, Vol. 5 (2), pp. 57-76. Michigan: Michigan State University Press
- Frankenstein, J. (1986). "Trends in Chinese Business Practices: Changes in the Beijing Wind," *California Management Review*, vol. 29 (1), 148-160. The Regents of the University of California.
- Fu, Ping Ping; Tsui Anne S. (2003). Utilizing Printed Media to Understand Desired Leadership Attributes in the People's Republic of China. In *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 20 (4), pp. 423-446. Kluwer Academic Publishers
- Fukuda, Kazuo John (1998). *Japan & China: The Meeting of Asia's Economic Giants*. Haworth Press, ISBN 0789004178, 9780789004178, 123 páginas
- Gao, Ge; Ting-Toomey, Stella (1998). *Communicating effectively with the Chinese*. Sage Publications, Thousand Oaks, Calif.
- Garnier, Joelle (1986). *Chinese Culture and Management. A Report on the Seminar "Chinese Culture and Management"*, organized by ECAM (Euro-China Association for Management Development), The Economist and FNEGE (Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises) in cooperation with EFMD (European Foundation for Management Development), in Paris, France, January 23-24
- Ghauri, Pervez N. and Fang, Tony; (1999) *The Chinese Business Negotiation Process: A Socio-Cultural Analysis*. Retirado do site <http://som.eldoc.ub.rug.nl/FILES/reports/1995-1999/themeB/1999/99B15/99b15.pdf>
- Ghauri, Pervez N.; Fang, Tony (2000). Understanding Chinese Business Negotiation Behavior. In Lau, Chung-Ming; Law, Kenneth K.S.; Tse, David K. and Wong, Chi-Sum (eds.). *Asian Management Matters: Regional Relevance and Global Impact*, pp. 373-388. London: Imperial College Press

- Ghauri, Pervez; Fang, Tony (2001). Negotiating with the Chinese: a socio-cultural analysis. *Journal of World Business*, Vol. 36 (3), Autumn 2001, Pages 303-325, Elsevier Science Inc.
- Gilsdorf, Jeanette W. (1997). Metacommunication Effects on International Business Negotiating in China. In *Business Communication Quarterly*, Vol. 60 (2), June, pp. 20-37. New York, USA: Association for Business Communication
- Goh, Bee Chen (1996). Negotiating with the Chinese. England: Dartmouth Publishing Company, Ltd.
- Graham, John L.; Lam, N. Mark (2003). The Chinese Negotiation. In *Harvard Business Review*, Vol. 81(10), October, pp. 82-91. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation
- Gulbro, Robert D; Herbig, Paul (1999). Cultural differences encountered by firms when negotiating internationally, in *Industrial Management and Data Systems*; Volume 99 No.2
- Guthrie, Douglas (1998). The Declining Significance of Guanxi in China's Economic Transition. *The China Quarterly*, no. 154: 254-282.
- Guthrie, Douglas (1999). Dragon in a Three-Piece Suit: The Emergence of Capitalism in China. Ewing, NJ, USA: Princeton University Press
- Harding, Harry (1997) China's Second Revolution: Reform after Mao. Brookings Institution Press c. 369pp.
- Harris, Philip R. and Moran, Robert (1996). Managing cultural differences. 4th. Ed. Houston, Tex. USA: Gulf Publishing Corporation
- Harvey, Brian (1999). Graceful Merchants: A Contemporary View of Chinese Business Ethics. In *The Journal of Business Ethics*, Vol. 20, pp. 85-92. The Netherlands: Kluwer Academic Publishers
- Hawes, Colin (2007). A Chinese Version of Corporate Culture. In Asian Currents, November, ISSN 1449-4418, retirado do site <http://iceaps.anu.edu.au/asian-currents.html>
- Herbig, Paul; Martin, Drew (1998). Negotiating with Chinese: a cultural perspective, *Cross Cultural Management*; Volume 5 No. 3
- Hinkelman, Edward G. (1994). Chinese Business: Portable Encyclopedia for Doing Business with China. USA: World Trade Press
- Holbig, Heike (2002). The evolution of China's Political System: New Rules for Communist Party Rule?. In Holbig, Heike and Ash, Robert (eds.). *China's accession to the World Trade Organization : national and international perspectives*, pp. 157-175. London / New York: Routledge Curzon
- Holt, David (1997). A Comparative Study of Values Among Chinese and US Entrepreneurs: Pragmatic Convergence Between Converging Cultures. In *Journal of Business Venturing*, vol. 12 (6), pp. 483-505, Elsevier Science Inc
- Hu, Wenli (1994). China's Social Customs and Traditions in Business Relations. In Eds. Jonathan Reuvid, *Doing Business with China*. London: Kogan Page
- Huang, Quanyu; Andrulis, Richard; Chen, Tong (1994). A guide to successful business relations with the Chinese: opening the Great Wall's gate, Hawthorn Press, Binghamton, NY

- Jilberto, Alex E. Fernández; Hogenboom, and Barbara (2007). Developing Regions Facing China in a Neoliberalized World. In *Journal of Developing Societies*, vol. 23; pp. 305 in <http://jds.sagepub.com/cgi/content/abstract/23/3/305>
- Kanayama, Mantaka (1996). Cross Cultural Management International Negotiations: The case of Sino-Japanese Joint Ventures. in Selmer, Jan (ed.). *Proceedings of the International Academic Conference on Cross-Cultural Management in China: August 26-28, Hong Kong Baptist University*. Pp. 209-214. Hong Kong: Hong Kong Baptist University
- Kanayama, Mantaka (1998). Sino-Japanese Negotiations in China. in *International Management in China: Cross Cultural Issues*, Ed. Jan Selmer, Routledge Advances in Asia Pacific Business, London, pp 240-252
- Kazuo, Ogura (1979). How the "inscrutables" Negotiate with the "Inscrutables": Chinese Negotiating Tactics vis-a-vis the Japanese. In the *China Quarterly*, No.79, September 1979, pp. 529-552. London: SOAS
- Kenna, Peggy and Lacy, Sondra (1996). *Business China: a practical guide to understanding Chinese business culture*. Lincolnwood, Ill.: Passport Books
- Keown, Charles F. and Stewart, Sally (1991). "The Dragon Talks: PRC Traders' views of negotiating with westerners". in *Research Papers of the Mong Kwok Ping Management Data Bank*, Department of Management Studies, University of Hong Kong, pp. 92-115. Hong Kong: The Data Bank
- King, Ambrose Yeo-Chi (1996). Kaun-his and Network Building. In *Chinese Business Enterprises: Critical Perspectives on Business and Management*, ed. Ampalavanar Brown, vol. II. Canada, England, USA: Routledge
- Kirkbride, Paul; Tang, S.F.Y (1990). Negotiation: lessons from behind the bamboo curtain. In *Journal of General Management*, vol.16 (1), pp. 1-13.
- Kirkbride, Paul; Tang, S.; Westwood, Robert (1991). Chinese Conflict Preferences and Negotiating Behaviour: Cultural and Psychological Influences. In *Organizational Studies*, vol.12 (3), 365–386.
- Kivela, Jaksä; Leung, Lin Fung-Lin (2005). Doing Business in the People's Republic of China. In *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 46 (2), pp.125-152
- Knutsson, Jan (1986). Chinese Commercial Negotiating Behavior and Its Institutional and Cultural Determinants. A Report on the Seminar "Chinese Culture and Management", organized by ECAM (Euro-China Association for Management Development), The Economist and FNEGE (Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises) in cooperation with EFMD (European Foundation for Management Development), in Paris, France, January 23-24
- Kumar, Rajesh; Worm, Verner (2003). Social capital and the dynamics of business negotiations between the northern Europeans and the Chinese, in *International Marketing Review*, Volume 20 No. 3 (Emerald)

- Kuznik, John; Lewis, Donald (1997). PRC Joint Ventures: Drafting and Negotiating Contracts. Duncan Freeman Eds. Euromoney Publications. Hong Kong., A Kaplan Professional Company
- Lam, Kin Hung (1993). Enterprise Managers in China-Their Personal Attributes. In *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 31, pp. 82. Sage Publications Online
- Lam, Maria Lai Ling (2000). Working with Chinese Expatriates in Business Negotiations: Portraits, Issues and Application. EUA: Quorum Books, Greenwood Publishing Group, Inc.
- Lan, Zhiyong (1999). The 1998 Administrative Reform In China: Issues, Challenges And Prospects. In *Asian Journal Of Public Administration*, Vol 21 (1), 29-54
- Lardy, Nicholas (1994). China and the World Economy. 156 pp. ISBN paper 978-0-88132-200-2
- Lee, Charles (2003). Cowboys and Dragons: Shattering Cultural Myths to Advance Chinese-American Business. Chicago,IL, USA: Dearborn Trade. Retirado de <http://site.ebrary.com/lib/hkulibrary>
- Lee, Kam Hon; Lo, Thamis Wing C, (1993). American business-people's perceptions of marketing and negotiations in the People's Republic of China. in *International Marketing Review*, Summer, 41-51.
- Leung, Kwok (1996). The role of beliefs in Chinese culture. in Bond, Michael H. (ed.). *The Handbook of Chinese Psychology*, pp. 247-262. Hong Kong: Oxford University Press
- Leung, Thomas; Yeung, L L. (1995). Negotiation in the People's Republic of China: Results of a survey of small businesses in Hong Kong, in *Journal of Small Business Management*. Milwaukee: Jan 1995. Vol. 33, Iss. 1; pg. 70
- Li Cheng (2001). China In 2000: A Year Of Strategic Rethinking. in *Asian Survey* vol. 41:1, pp. 71-90. The Regents Of The University Of California/Society.
- Li, David K. P. (2000). Chinese Family Values in Transition. in Dayao, Dinna Louise C. (ed.). *Asian Business Wisdom: Lessons from the region best and brightest business leaders*. Pp. 159-165. Singapore: John Wiley & Sons (Asia)
- Li, Elizabeth (1998). Building trust for successful partnership in China. In Selmer, Jan (ed.). *International Management in China: Cross Cultural Issues*. Pp. 57-72. London, UK: Routledge
- Li, Huaizu; Gibbins, Michael; Han, Pengjie and Luo, Sangui (1992). Chinese tradition and Western decision-making theory: five perspectives. In Wedley, William C. (ed.). *Changes in the Iron Rice Bowl: the reformation of chinese management*. Advances in Chinese Industrial Studies, Vol. 3, pp. 95-106. Greenwich, Conn., USA: JAI Press, Inc.
- Li, Jenny (2001). Passport China: Your Pocket Guide to Chinese Business, Customs and Etiquette. Novato,CA,USA: World Trade Press
- Li, Ji; Karakowsky, Leonard and Lam, Kevin (2000). East meets east and east meets west: the case of Sino-Japanese and Sino-West joint ventures in China. Business Research Centre Research Papers, School of Business, Hong Kong Baptist University

- Li, Ji and Wright, Philip C. (1999). The issue of Guanxi: discrepancies, reality and implications. Business Research Centre Research Papers, School of Business, Hong Kong Baptist University
- Liang, Bin; Lauderdale, Pat (2006). China and Globalization: Economic and Legal Changes in the World System. In *Journal of Developing Societies*, Vol 22(2), pp. 197–219. Sage Publications
- Lieberthal, Kenneth (1995). Governing China: from revolution through reform. In *The Reform Era*, W.W.Norton & Company, Inc., chapter 5
- Lim, Louisa (2008). Chairman Mao: an unlikely business guru. In *NPR World*, acessado em 27-07-08 no site <http://www.ceibs.edu/media/mediacoverage/clippings/27420.shtml#>
- Lin, Xiaohua; Miller, Stephen J. (2003). Negotiation approaches: direct and indirect effect of national culture, *International Marketing Review*, Volume 20 No. 3
- Lin, Yi-Min (2001). Between Politics and Markets: Firms, Competition and Institutional Change in Post-Mao China. UK. Cambridge University Press
- Lo, Ming-Chen; Otis, Eileen M. (2003). Guanxi Civility: Processes, Potentials and Contingencies. In *Politics Society*, vol. 31 (1), pp. 131-162
- Luah, Larry (2001). Culture shock: success secrets to maximize business in China. Portland, Or. USA: Graphic Arts Centre
- Luo, Yadong (2002). Partnering with Foreign Firms: How Do Chinese Managers View the Governance and Importance of Contracts?. In *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 19, pp. 127-151. The Netherlands: Kluwer Academic Publishers
- Lynton, Nandani; Wang Xue (1998). Playing the Guanxi Game. In *China Staff*, May 1998.
- Ma, Lianjie; Chung, Jongpil; Thorson, Stuart (2004). Economic Development through Administrative Reform? The Role of E-government in China. Information and Computing Technology Group The Maxwell School Syracuse University, Prepared for delivery at the 2004 Annual Meeting of the American Political Science Association, September 2-September 5, 2004. Copyright by the American Political Science Association.
- Ma, Zhenzhong (2006). Negotiating into China: the Impact of Individual Perception on Chinese Negotiation Styles. In *International Journal of Emerging Markets*, vol.1 (1), pp. 64-83
- Ma, Zhenzhong (2007). Chinese Conflict Management Styles and Negotiation Behaviours: An Empirical Test. In *International Journal of Cross Cultural Management*, vol7 (1), pp. 101-119
- Ma, Zhenzhong; Wang, Xiaoyun; Jaeger, Alfred; Anderson, Troy; Wang, Yihua and Saunders, David; (2002). Individual perception, bargaining behavior and negotiation outcomes: a comparison across two countries. In *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol.2 (2), pp. 171-184. London, Thousand Oaks, CA and New Delhi: Sage Publications
- MacKerras, Colin (2001). The New Cambridge Handbook of Contemporary China. NY, USA: Cambridge University Press
- MacLeod, Roderick (1988). China Inc.: How to do Business with the Chinese. New York: Bantam Books. ISBN-13: 9780553052749 ISBN: 0553052748

- Mann, Jim (1997). *Beijing Jeep: a case study of Western Business in China*. UK / USA: Westview Press
- Matano, Kagechika (Ambassador) (1998). *Chinese Negotiating Styles: Japan's Experience*, presented at the Conference on Asian Approaches to International Negotiations: Borders and Territories, 8-10 September, of the Asia Pacific Center for Security Studies, Honolulu, Hawaii
- Meisner, Maurice (1999). *Mao's China and After: a history of the People's Republic*. 3ª edição, New York: The Free Press
- Mente, Boye Lafayette De (1994), *Chinese etiquette & ethics in business*, 2nd Ed. NTC Business Books, Lincolnwood, Ill.
- Miles, Michael (2003). *Negotiating with the Chinese: Lessons from the Field*. In *Journal of Applied Behavioural Science*, vol. 39 (4), pp. 453-472. Sage Publications
- O'Brien, Kevin (1992). *Bargaining Success of Chinese Factories*. In *The China Quarterly*, n.º 132, December, pp. 1086-1100. School of Oriental and African Studies. London.
- Pachtman, Arnold (1998). *Getting to "hao!"*. *International Business*. Rye: Jul/Aug 1998. Vol. 11, Iss. 4; pg. 24, 3 pgs
- Paik, Y., Tung, R., (1999) "Negotiating with East Asians: how to attain 'win-win' outcomes", *Management International Review*, 39, 103-22.
- Pan, Grace; Sparks, Beverly; Fulop, Liz (2007). *Cross-Cultural Partner Relationships in the Travel Trade: A Sino-Australian Study*. In *Journal of Travel Research*, vol.46 (November), pp. 195-206
- Pang, Chee Keen; Roberts, Diane; Sutton, John (1998). *Doing business in China - the art of war?* In *International Journal of Contemporary Hospitality Management*; Volume 10 No.7
- Pearson, Margaret M. (1999). *China's Integration into the International Trade and Investment Regime*. In Elizabeth Economy and Michel Oksenberg, eds. *China Joins the world: Progress and Prospects*. Council on Foreign Relations Press, pp.177-221.
- People's Daily (2003). *China's Top Legislator Urges Increased Awareness of China's Laws in* http://english.peopledaily.com.cn/200306/29/eng20030629_119079.shtml, June 29
- Perry, Elizabeth J. (1997). *From Native Place to Work Place: Labor Origins and outcomes of China's Danwei System*. In *Danwei: The Changing Chinese Workplace in Historical and Comparative Perspective*, Eds. Xiaobo Lu, Elizabeth J. Perry, pp. 42-59. USA: M.E.Sharpe, Inc.
- Pomfret, Richard (1997). *Growth and Transition: Why has China's Performance Been so Different?*. In *Journal of Comparative Economics*, vol. 25, pp. 422-440. Academic Press
- Potter, Pitman B. (1999). *The Chinese Legal System: Continuing Commitment to the Primacy of State Power*. In *The People's Republic of China After 50 Years*, eds Richard Louis Edmonds, UK / USA: Oxford University Press.
- Potter, Pitman B. (2001). *The Legal Implications of China's Acession to the WTO*. In *The China Quarterly*, vol. 167, September, pp. 592-609, UK: Cambridge University Press

- Priem, Richard L.; Love, Leonard G. and Shaffer, Margaret (2000). Industrialization and values evolution: the case of Hong Kong and Guangzhou, China. In *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 17(3), December, pp. 473-492. Singapore: John Wiley & Sons (Asia)
- Punnet, Betty Jane; Zhao, Yasheng (1992). Confucianism, Needs and Organizational Preferences: An Examination of Management Trainees in China. In *Advances in Chinese Industrial Studies*, vol. 3, pp. 77-93, Jay Press, Inc.
- Pye, Lucian W. (1992). Chinese negotiating style: commercial approaches and cultural principles, Quorum Books, Westport, Conn.
- Ralston, David A; Egri, Carolyn P.; Stewart, Sally; Terpstra, Robert; Kaisheng, Yu (1999). Doing Business in the 21st century with the new generation of Chinese managers: a Study of Generational Shifts in Work Values in China, *Journal of International Business Studies*, 30, 2 (2nd quarter), 415-428
- Ralston, David A; Gustafson, David J.; Cheung, Fanny; Terpstra, Robert H.; Holt, David H. and Ribbens, Barbara; (1993).; "The impact of managerial values on decision-making behaviour: a comparison of the United States and Hong Kong".; *Asia Pacific Journal of Management*.; Vol. 10, No.1, April.; 21-37.; Singapore.; Faculty of Business Administration, National University of Singapore
- Ralston, David A.; Gustafson, David J.; Elsass, Priscilla M.; Cheung, Fanny; Terpstra, Robert H. (1992). Eastern Values: A Comparison of Managers in The United States, Hong Kong and the People's Republic of China. In *Journal of Applied Psychology*, vol. 77 (5), pp. 664-671
- Ralston, David A.; Gustafson, David J.; Terpstra, Robert H.; Holt, David H.; (1995). Pre-post Tiananmen Square: Changing values of Chinese managers. In *Asia Pacific Journal of Management*, vol 12 issue 1, Copyright National University of Singapore, Faculty of Business Administration
- Ralston, David A; Terpstra, Robert H.; Holt, David H. and Yu, Kai-Cheng; (1997). The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: a study of the United States, Russia, Japan and China. In *Journal of International Business Studies*, Vol. 28 (1), pp. 179-207. Columbia: Academy of International Business and Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario
- Redding, S. Gordon (1990). The Spirit of Chinese Capitalism. Berlin: DeGruyter.
- Redding, S. Gordon (2002). The Capitalist Business System of China and its Rationale. In *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 19 (2/3), pp. 221-249. Kluwer Academic Publishers
- Redding, Gordon and Wong, Gilbert Y.Y. (1986). The Psychology of Chinese Organizational behavior". in Bond, Michael Harris (ed.). The psychology of the Chinese people: 267-295. Hong Kong: Oxford University Press
- Reynolds, Nina; Simintiras, Antonis; Vlachou, Efi (2003). International Business Negotiations: Present knowledge and direction for future research. In *International Marketing Review*, Volume 20 (3), pp. 236-261. MCB University Press

- Rosen, Daniel H. (1999). Behind the Open Door. Pp. 46-83;94-97. Washington, DC, USA: Institute for International Economies
- Scarborough, Jack (1998). Comparing Chinese and Western Cultural Roots: Why "East Is East and ...", *Business Horizons*, vol. 41 n.6 Nov/Dec
- Schlevogt, Kai-Alexander (1999). Inside Chinese Organizations: an Empirical Study of Business Practices in China. Christ Church College, University of Oxford, ISBN 1-58112-045-1
- Schneider, Susan C., Barsoux, Jean Louis (1997). Managing across cultures. Hertfordshire, Great Britain: Prentice Hall Europe
- Schneider, Fred (1998). Getting along with the Chinese for fun and profit. Hong Kong: Asia 2000 Ltd.
- Seligman, Scott D. (1990) Dealing with the Chinese: a practical guide to business etiquette. Mercury, London
- Selmer, Jan; (1996). Conclusions: current issues and emerging trends. in Selmer, Jan (ed.). Proceedings of the International Academic Conference on Cross-Cultural Management in China: August 26-28, Hong Kong Baptist University: pp. 253-264. Hong Kong: Hong Kong Baptist University
- Selmer, Jan; (2002). To Train or not to train? European expatriate managers in China. In *International Journal of Cross Cultural Management*,; Vol.2 (1), pp. 37-51. London, Thousand Oaks, CA and New Delhi:Sage Publications
- Sheer, Vivian; Chen, Ling (2003). Successful Sino-Western business negotiation: participants' accounts of national and professional culture. *Journal of Business Communication*, 40(1):50-85.
- Shek-lam Lau, Stephen (1994). Old bottle new wine: the new business environment of PR China. In Antonio, Nelson Santos and Steele, Henry (eds.). Proceedings and Papers of the 2nd South China International Business Symposium, 4-7 November, Macao. Vol. I, Decision Making, Marketing Development, Information and Technology: Managing International Business in the 21st Century: pp. 555-574. Macao: Faculty of Business Administration, Business Research and Training Centre
- Shenkar, Oded; Ronen, Simcha (1993). The Cultural Context of Negotiations: The Implications of Chinese Interpersonal Norms. In *International business in China*, Ed. Lane Kelley and Oded Shenkar. Routledge, London
- Shenkar, Oded; Ronen, Simcha; Shefy, Erella; Chow, and Irene Hau-siu (1998). The Role Structure of Chinese Managers. In *Human Relations* vol. 51 (1). Sage Publications online
- Shi, Xinping (2001). Antecedent factors of international business negotiations in the China context. In *Management International Review*, vol. 41(2):163-187.
- Shi, Xinping; Erdener, Carolyn B. (1999). Region and gender effects on Chinese culture dimensions : implications for business negotiations in China. Business Research Centre Papers on Cross-Cultural Management, School of Business, Hong Kong Baptist University, Hong Kong

- Shi, Xinping; Leung, Alicia; Westwood, Robert I. (1996). Cross cultural business negotiation: review and research in an indigenous cultural context in *Proceedings of the International Academic Conference on Cross Cultural Management in China*, 26-28 August 1996. Volume II, Ed Jan Selmer
- Shi, Xinping; Westwood, Robert I. (2000). International Business Negotiation in the Chinese Context. In J.T. Li, Anne S. Tsui and Elizabeth Weldon (eds.). *Management and Organizations in the Chinese Context*, pp. 269-282. Basingstoke: Macmillan.
- Shi, Xinping; Wright, Philip C (2001). Developing and validating an international business negotiator's profile: The China Context. In *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16 (5), pp. 364-389. MCB University Press ISSN 0268-3946
- Shi, Xinping; Wright, Philip C. (2000). National feelings on business negotiations: a study in the China context. Business Research Centre, School of Business, Hong Kong Baptist University, Hong Kong
- Shih, Chih-Yu (1992). Chinese Manager's Motivation for Investment: Reflections on Some Interviews. In *China Information*, vol. 7(2), pp. 47-55
- Smyth, Russel (1998). Property Rights in China's Economic Reform. in *Communist and Post-Communist Studies*, vol. 31, p235-242
- Stewart, Sally (1985). Factors responsible for success and failure in china trade negotiations. in Research Papers of the Mong Kwok Ping Management Data Bank, Department of Management Studies, University of Hong Kong:2-13. Hong Kong: University of Hong Kong
- Stewart, S. (1992). China's managers. In *The International Executives*, vol. 34(2), pp. 165-79.
- Stewart, S. (1994). Integrating Chinese traditional values and new approaches to management development in the People's Republic of China. In Research Papers of the Mong Kwok Ping Management Data Bank, Department of Management Studies, University of Hong Kong, pp. 28-47. Hong Kong: Hong Kong Baptist University
- Stewart, Sally; Keown, Charles F. (1989) "Talking with the dragon: negotiating in the People's Republic of China", *Columbia Journal of World Business*, vol. 24 (3), pp. 68-72. NY, USA: Columbia Business School, Columbia University
- Stone, Raymond. (1992). Negotiation in China Is Not Easy. In *Hong Kong Business* (November), pp. 64-67.
- Stone, Raymond (1995). Commercial Negotiations in China. Hong Kong: Business Research Centre, School of Business, Hong Kong Baptist University
- Stoneman, Cliff (2003), Looking for talent in China. In *Business Asia*, February 2003. retirado do site www.findarticles.com
- Stross, Randall E. (1991). Bulls in the China Shop. Pp. 71-116. New York, USA: Pantheon Books
- Stuttard, John B. (2000). The New Silk Road: Secrets of Business Success in China Today. USA/Canada: Pricewaterhouse Coopers, LLP.
- Sun Xinqiang (2000). Reform of China's State-Owned Enterprises: A Legal Perspective. In *St. Mary's Law Journal*, vol.31, 21-39

- The Economist (2000). Out of Puff: A survey of China. 15 June: 1-16 (following p. 62).
- Triandis, Harry C. (2002). Generic Individualism and Collectivism, in *The Blackwell handbook of cross-cultural management*. Ed. Martin J. Gannon and Karen L. Newman, Blackwell, Oxford, UK; Malden, Mass.
- Trigo, Virgínia (1995). Negociar na China: algumas informações úteis. Macau: Instituto de Promoção do Comércio e do Investimento de Macau
- Trigo, Virgínia (2006). Cultura Económica Chinesa: Como Negociar na China?. Edições Pedagogo, Lda. Mangualde
- Tsang, Eric W. K. (2001). Managerial Learning in foreign-invested enterprises of China. In *Management International Review*, Vol.41 (1), First Quarter, pp. 29-51. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag
- Tsao, Frank W. K. (2000). Management lessons from Chinese tradition. In Dayao, Dinna Louise C. (ed.). *Asian Business Wisdom: Lessons from the region best and brightest business leaders*, pp. 167-175. Singapore: John Wiley & Sons (Asia)
- Tse, David K.; Francis, June; Walls, Jan (1994). Cultural Differences in Conducting Intra- and Inter-Cultural Negotiations: A Sino-Canadian Comparison. In *Journal of International Business Studies*, vol. 25 (3), pp. 537-555. Palgrave Macmillan journals.
- Tse, Edward (2000). Coping in the complex China Market. in Dayao, Dinna Louise C. (ed.). *Asian Business Wisdom: Lessons from the region best and brightest business leaders*, pp. 177-182. Singapore: John Wiley & Sons (Asia)
- Tsui, Anne S.; Farh, Jiing-Lih; Xin, Katherine R. (2000). Guanxi in the Chinese Context. In In J.T. Li, Anne S. Tsui and Elizabeth Weldon (eds.). *Management and Organizations in the Chinese Context*, pp. 33-62. New York: Macmillan.
- Tu, Wei Ming (1979). Confucianism: Symbol and Substance in Recent Times. In Value Change in Chinese Society, eds. Richard W. Wilson, Amy Auerbacher Wilson ad Sidney L. Greenblatt. NY, USA: Praeger Publishers
- Tung, Rosalie Lam (1982). US-China trade negotiations: practices, procedures and outcomes. in *Journal of International Business Studies*, 25-37.
- Tung, R.L (1988). People's Republic of China. In *Comparative Management: A Regional View*. Ed. Raghu Nath. USA: Ballinger Publishing Company. Chapter 5.
- Tung, R.L. (1996). Negotiating with East Asians. Eds. Ghauri, P.N, Usunier, J.C, *International Business Negotiations*. UK: Elsevier Science Ltd.
- Tung, Rosalie and Yeung, Irene Y. M. (2000). Confucian connections in China. In Li, J.T.;Tsui, Anne S. and Weldon, Elizabeth (eds.). *Management and Organizations in the Chinese Context*, pp. 197-206. Basingstoke: Macmillan
- Vermeer, Eduard B. (1988). Chinese Management Training Programmes: A Review. In *China Information*, vol. 3 (2), pp. 51-62
- Wagner, Cecilia L. (1990). Influences on Sino-Western joint venture negotiations. In *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 7 (2), pp. 79-100.

- Wall, J.A (1990). Managers in the People's Republic of China. In *Academy of Management Executive*, vol. 4(2), pp. 19-32.
- Wang, Manchuan (2006). An Overview of Public Administrative Reform in China: Experiences and Prospects. Department of Public Administration and Policy China National School of Administration, China, in [http://www.kapa21.or.kr/down/2006/%EC%B6%94%EA%B3%84%ED%95%99%EC%88%A0%EB%8C%80%ED%9A%8C/2-1-1\(wang\).doc](http://www.kapa21.or.kr/down/2006/%EC%B6%94%EA%B3%84%ED%95%99%EC%88%A0%EB%8C%80%ED%9A%8C/2-1-1(wang).doc)
- Weinrich, John E. (1994). Chinese Management Thought: westernization or modernization, confucius or convergence?. In *Proceedings and Papers of the First South China International Business Symposium: Planning, Developing markets and information technology support - managing business in the 1990's*, March 28-30, Macao, Vol.II, pp. 595-600. Macao: Faculty of Business Administration, University of Macao
- White, Charles W. (1996). An examination of the manner in which work values may impact on business negotiations between chinese and american managers. In Selmer, Jan (ed.). *Proceedings of the International Academic Conference on Cross-Cultural Management in China: August 26-28*, Hong Kong Baptist University, pp. 189-195. Hong Kong: Hong Kong Baptist University
- White, Gordon (1993). *Riding the Tiger: The Politics of Economic Reform in Post-Mao China*. Stanford University Press. 286 páginas. ISBN 0804721491, 9780804721493
- Withane, Sirinimal (1992). A consensual framework for business negotiation: an analysis of the Chinese cultural and religious value system. In Wedley, William C. (ed.). *Changes in the Iron Rice Bowl: the reformation of chinese management. Advances in Chinese Industrial Studies*, Vol. 3, pp. 63-76. Greenwich, Conn., USA: JAI Press, Inc.
- Woetzel, Jonathan R. (2008) Reassessing China's state-owned enterprises. In *The Mckinsey Quarterly*, July, in http://www.mckinseyquarterly.com/Strategy/Globalization/Reassessing_Chinas_state-owned_enterprises_2149
- Wong, Gilbert Y.Y.; Stone, Raymond (1998). Chinese and Western Negotiator stereotypes, in *International Management in China: Cross Cultural Issues*, Ed. Jan Selmer, Routledge Advances in Asia Pacific Business, London, pp 207-222
- Wong, Yim Yu; Maher, Thomas E.; Evans, Neil A.; Nicholson, Joel D. (1998). Neo-Confucianism: The bane of foreign firms in China, In *Management Research News*, Volume 21 No. 1
- Woo, Hong Seng (1999). Negotiating in China: some issues for Western women, in *Women in Management Review*, Volume 14 (4), pp. 115–120, MCB University Press · ISSN 0964-9425
- Woo, Hong Seng; Prud'homme, Celine (1999). Cultural characteristics prevalent in the Chinese negotiation process, *European Business Review*, Volume 99 No. 5
- Wright, Philip; Szeto, Ricky; Cheng, Louis T.W. (2000). Guanxi and Professional Conduct in China: A Management Development Perspective. In *Business Research Centre Papers on Cross-Cultural Management*, School of Business, Hong Kong Baptist University, Hong Kong

- Wu, Su-Hua; March, Robert (2007). *The Chinese Negotiator - How to Negotiate with the Chinese*. Retirado do site <http://www.the-chiefexecutive.com/features/feature932/>
- Wu, Zengxian (1996). Culture and Economic Reform in China. In *China Report*, vol. 32 (4), pp. 445-459. Sage Publications
- Yan, Aimin (1998). International Joint Ventures in China: Interpartner Characteristics, Dynamics, Opportunities, and Challenges for the New Century. In *China 2000: Emerging Business Issues*, eds. Lane Kelley and Yadong Luo. Sage Publications, Inc
- Yang, Mayfair Mei-hui (1994). *Gifts, Favors and Banquets: The art of social relationships in China*. New York: Cornell University Press
- Yuan, Wang; Xin, Sheng Zhang; Goodfellow, Rob (1998). *Business Culture in China*. Singapore: Reed Academic Publishing Asia.
- Zhao, Jensen J. (2000). The Chinese approach to international business negotiation. In *The Journal of Business Communication*, 37(3), pp. 209-237.
- Zhao, Jia (1991). Doing Business with China: Cultural Aspects, in *East Asian Executive Reports*; vol. 13 (1); ABI/INFORM Global, pg. 10
- Zhu, Yunxia; Nel, Peter; Bhat, Ravi (2006). A Cross Cultural Study of Communication Strategies for Building Business Relationships. In *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 6(3), pp. 319-341. Sage Publications